

JAIR BATISTA DA SILVA

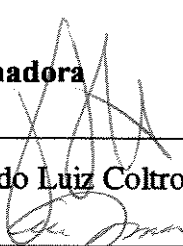
**A PERVERSÃO DA EXPERIÊNCIA NO TRABALHO -
Os bancários em face do Programa de Ajustes do Banco do
Brasil**

Dissertação de mestrado apresentado ao
Curso de Pós-Graduação em Sociologia do
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas
da Universidade Estadual de Campinas,
para obtenção do título de Mestre em
Sociologia, sob a orientação do Prof. Dr.
Ricardo Luiz Coltro Antunes.

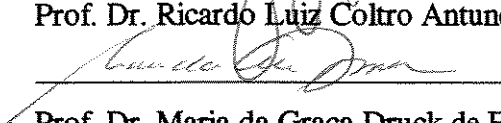
Este exemplar corresponde à versão
final da dissertação defendida e
aprovada pela comissão julgadora em

30/08/2002

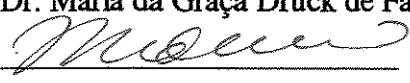
Banca Examinadora



Prof. Dr. Ricardo Luiz Coltro Antunes (Orientador)

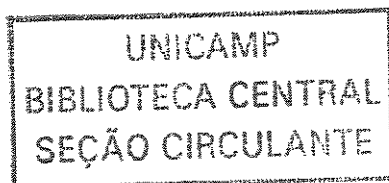


Prof. Dr. Maria da Graça Druck de Faria



Prof. Dr. Fernando Lourenço

CAMPINAS, AGOSTO DE 2002



UNIDADE BP
 Nº CHAMADA T/UNICAMP
Si38p
 V _____ EX _____
 TOMBO BCI 50954
 PROC 16.837102
 C _____ DX _____
 PREÇO R\$ 11,00
 DATA 26/09/02
 Nº CPD _____

CM00174315-3

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

BIB ID 259061

Si38p

Silva, Jair Batista da

**A perversão da experiência no trabalho : os bancários em face do
 programa de ajustes do Banco do Brasil / Jair Batista da Silva -
 Campinas, SP : [Sn.], 2002.**

Orientador: Ricardo Luiz Coltro Antunes.

**Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de
 Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.**

**1. Bancos. 2. Sistema bancário livre. 3. Experiência de vida.
 4. Satisfação no trabalho. I. Antunes, Ricardo Luiz Coltro. II.
 Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e
 Ciências Humanas. III. Título.**

À NELICE, MINHA MÃE.

200245390

AGRADECIMENTOS

Para realização deste trabalho contei com auxílio e generosidade de várias pessoas, em lugares e ocasiões diferentes. Dessa forma, desejo reconhecer minha dívida e gratidão para com algumas delas.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos ex-bancários, às ex-bancárias e aos sindicalistas, que nos concederam seus depoimentos, em alguns casos mais de uma vez, sem os quais não teria sido possível realizar esta dissertação.

Sou grato também ao Prof. Ricardo Antunes que aceitou a tarefa de orientar este trabalho e me conferiu a liberdade necessária para que realizasse a pesquisa tal como ela está presente nesta investigação, bem como pelo convívio amistoso e fraterno ao longo deste percurso.

Agradeço aos colegas do grupo de trabalho coordenado pelo Prof. Ricardo Antunes, no qual tive oportunidade de apresentar versões preliminares desta pesquisa e colher sugestões que permitiram conferir novos rumos à minha investigação e à redação final do texto.

Sou grato ainda aos colegas do grupo de discussão Reestruturação Produtiva e Lutas Operárias (IFCH/UNICAMP): Aparecida Alves, Daniel Romero, Elaine Regina, Henrique Amorim, José Santos e Paula Marcelino. Colegas que leram e discutiram versões anteriores desta dissertação. Espero minimamente ter feito justiça às valiosas contribuições propostas que cada um, a seu modo, fez.

Agradeço à Prof^a. Graça Druck, orientadora de pesquisa na graduação, pela leitura do texto de qualificação e pelas sugestões para o desenvolvimento do trabalho, além de ter aceitado o convite de participar da banca examinadora desta dissertação.

meu reconhecimento. Ao colega Antônio Maurício pela ajuda com o gravador, que permitiu registrar os depoimentos presentes no decorrer do texto. À Sávio Cavalcanti pela transcrição da entrevista com um dos diretores do Sindicato dos Bancários da Bahia.

Sou grato à Lea Rodrigues que me concedeu parte do seu material de pesquisa sobre o Banco do Brasil e me remeteu uma cópia de sua tese de doutoramento. Agradeço ainda aos Profs. Fernando Lourenço e Ângela Araújo pelas sugestões quando da realização do Exame de Qualificação. Ao Prof. Fernando que gentilmente aceitou participar da banca examinadora desta dissertação.

Um abraço aos amigos de Salvador: Ednei Pereira, Luís Flávio, Hudson Passos e Messias Guimarães, e aos novos amigos de Campinas: Itamarati de Lima e Glaydson Silva. Para Ednei e Glaydson um abraço especial pela leitura e sugestões ao texto. Um abraço especial para Roseli Afonso pela acolhida quando cheguei na Unicamp e pela bela amizade que construímos ao longo desses anos.

Um abraço especial para minhas irmãs Nice, Nilda e Cássia.

À Mônica, por este feliz encontro aqui em Campinas, deixo um abraço especial, pois, sem ela esta trajetória teria sido sem alegria.

Agradeço à Capes pelo auxílio financeiro.

ABSTRACT

This research discusses the experience of one important part of the Brazilian working class: the bank employees of *Banco do Brasil*. Within the context of the Adjustment Program, in this company, it is investigated the 1995 Voluntary Dismissal Plan (VDP). It is argued that the VDP is characterized as a "new" offensive against the workers, because it has transferred to them the responsibility of their own dismissals. Thus, the dismissal plan is realized as a way of perverting the work-experience - perversion that is not reduced in moral character to a basis of wickedness, but thought up, like alteration, transference and inversion of responsibility and the company's concerns as if it was of the bank clerks'. So far as it is showed how this inversion is occurring, the research also attempts to expose the rationalization practices in the labor process, emphasizing how these "new" initiatives occur into the biggest Brazilian public bank.

The research tries to point out how the new production and labor management practices are displayed in the banking sector, specifically, in *Banco do Brasil*. Studying the increasing process of Rationalization of labor practice, inside the bank as well as the mechanisms of incorporation, manipulation and inversion of the day-by-day experience in this part of the bank worker category, it has started the study based on Thompson's, Benjamin's, Adorno's and Lukács' contributions, emphasizing the contradictions and strong tensions that are part of rationalization process where it has been inserted into the voluntary dismissal plan. At the same time, it has tried to understand the reactions, mobilizations and struggles experienced by the workers and their associations.

RESUMO

Esta pesquisa discute a experiência de uma parcela importante da classe trabalhadora brasileira: os bancários do Banco do Brasil. Tomando como contexto o Programa de Ajustes nesta empresa, investigamos o Plano de Demissão Voluntária (PDV), em 1995. Argumenta-se que o PDV se caracteriza como uma “nova” ofensiva sobre os trabalhadores, à medida que transfere para estes a responsabilidade sobre a demissão. Deste modo, o plano de demissão é concebido como uma forma de perversão da experiência-trabalho - perversão que não se reduz ao seu caráter moral, como fundamento da maldade, mas concebida como alteração, transferência e inversão da responsabilidade e interesse da empresa como se fosse dos funcionários. Na medida em que mostra como se processa esta inversão, a pesquisa procura revelar também as práticas de racionalização do processo de trabalho, acentuando como estas “novas” iniciativas se apresentam no maior banco público brasileiro.

Ademais, busca-se destacar como as novas práticas de gestão do trabalho e da produção manifestam-se no setor bancário e, especialmente, no Banco do Brasil. Para estudar tanto o processo de crescente racionalização das práticas de trabalho no interior do banco quanto os mecanismos de incorporação, manipulação e inversão da experiência no cotidiano desta parcela da categoria bancária, parte-se das contribuições de Thompson, Benjamin, Adorno e Lukács para acentuar as contradições e fortes tensões presentes em processos de racionalização no interior do qual se insere o plano de demissão voluntária. Ao mesmo tempo, deseja-se compreender as reações, as formas de luta e mobilizações desenvolvidas pelo trabalhadores e seus sindicatos.

INTRODUÇÃO	09
CAPÍTULO I – A Crise da Sociedade Capitalista e a Ofensiva Sobre o Trabalho	15
1.1 – As engrenagens da dominação capitalista sobre o processo de trabalho	15
1.2 – A racionalização fordista e incorporação da experiência-trabalho	20
1.3 – Elementos da racionalização fordista no processo de trabalho em bancos	29
1.4 – Reestruturação capitalista e racionalização flexível	32
1.5 – Os contornos da crise	38
CAPÍTULO II – Racionalização Flexível no Setor Bancário Brasileiro: o trabalho bancário em mutação	63
2.1 – A reestruturação produtiva no Brasil e as mudanças sistema no bancário nacional	63
2.2 – As transformações recentes no trabalho bancário	68
2.3 – As novas formas de gestão no setor bancário brasileiro	91
3.1.1 – Quem é que não gosta de qualidade?	91
3.1.2 – A terceirização no Setor Bancário	100
3.1.3 – O emprego e o desemprego no Setor Bancário	104
CAPÍTULO III – A Reestruturação do Banco do Brasil e os Bancários: a perversão da experiência	109
3.1 – A perversão da experiência	109
3.2 – A instituição pesquisada	109
3.3 – O programa de ajustes do Banco do Brasil	112
3.4 – Reestruturação do Banco do Brasil e o plano demissão voluntária	118
3.5 – A situação na Bahia	130
3.6 – O trabalho no banco como missão social	131
CAPÍTULO IV – Plano de Demissão Voluntária: a perversão da experiência da demissão?	137
4.1 – A experiência como mediação	137
4.2 – Experiência e vida cotidiana	156
4.3 – A experiência dos ex-bancários e o plano de demissão voluntária	159
4.4 – A ação sindical frente ao programa de ajustes do Banco do Brasil	184
CONSIDERAÇÕES FINAIS	195
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	199

INTRODUÇÃO

Durante a década de 90 no Brasil, quando se intensificaram as políticas de cunho neoliberais, através de liberalização, desregulamentação e privatização de vários setores da economia, o sistema financeiro nacional passou por agudas transformações. Ao lado de um rápido e extenso processo de privatização dos bancos públicos estaduais, deu-se a abertura do sistema financeiro brasileiro aos bancos estrangeiros.

O crescimento dos bancos estrangeiros realizou-se através da aquisição de bancos de grande e médio porte, estatais e privados. Essa maior presença de instituições no país, processou-se ao mesmo tempo em que os bancos brasileiros internacionalizavam suas atividades. Na medida em que os bancos estaduais eram privatizados e as instituições estrangeiras aumentavam sua participação no país, o sistema financeiro foi também se concentrando em torno de um número reduzido de grandes conglomerados financeiros nacionais e multinacionais.

É a partir desse cenário de agudas transformações que em 1986, com a edição do Plano Cruzado, o desemprego aumenta de modo acentuado nos bancos. Acostumados a obter lucratividade através da inflação, as instituições intensificam as medidas de racionalização que provocam o aumento do número de demissões.

Ao longo da década de 90, especialmente após o Plano Real, o desemprego, sobretudo, assume um movimento crescente. Aproximadamente um ano após a implementação do Plano Real, os índices de desemprego já mostravam tendência de crescimento nos vários segmentos da atividade econômica: *“demissões batem recorde no Real... a indústria paulista fechou 9.976 vagas no mês de maio, o pior resultado desde o lançamento do Plano Real, julho de 1994”* (Folha de São Paulo (FSP), 13/06/1995) ou ainda: *“comércio fraco provoca demissões [...] As demissões no comércio de São Paulo cresceram 60% no primeiro semestre deste ano em relação ao mesmo período de 94”* (FSP, 06/07/1995) e, confirmando a tendência de crescimento das dispensas nesse período, a indústria registrou o fechamento de *“29.406 postos de trabalho [...] a maior queda do nível de emprego no Estado de São Paulo na era do Real”* (FSP, 08/08/1995).

No setor bancário, particularmente, o aumento de desempregados é drástico durante a década de 90. No período entre 1989 e 1996, ocorreu uma redução de 31,9% no nível da força de trabalho bancária, o que correspondeu a 260.736 demissões em todo o país (DIEESE, 1997b). Na Bahia, os índices de demissões acompanharam a tendência para o conjunto do setor em nível nacional. Entre jun./1989 e jun./1996 ocorreu uma redução de 37,8% na categoria bancária em todo o estado, significando que 10.299 bancários perderam o emprego dos 27.231 existentes anteriormente (DIEESE, 1997b). Portanto, há um intenso processo de demissão no setor bancário; demissões caracterizadas não apenas por seu caráter conjuntural, circunstancial, provocadas por planos de estabilização e ajustes na política econômica, mas por um processo de longo prazo, permanente, estrutural.

Os planos de demissão voluntária foram, mais intensamente, utilizados durante a década de noventa, particularmente no setor bancário, atingindo, em sua maioria, os bancos públicos. Esses planos empregam o conceito de voluntário, geralmente de forma ardilosa, no qual a demissão é concebida como um ato de vontade pessoal, “*um exercício de cidadania*”, sendo apresentados como uma “*possibilidade de escolha*” e uma oportunidade oferecida pela empresa para o trabalhador realizar seus sonhos e desejos mais remotos, redirecionando sua atividade profissional e “*se lançando, por exemplo, a empreendimentos próprios*” (Rodrigues, 2001, p. 84). Apesar de sua aparente face democrática, respeitosa das relações de trabalho, como se verá ao longo deste trabalho, esses planos empregam procedimentos marcadamente despóticos para conquistar a adesão dos trabalhadores. Deste modo, utilizam de variados instrumentos de convencimento e pressão. Dessa forma, para investigar essa experiência no interior de uma parcela importante da categoria bancária, partimos da seguinte questão: **O que leva os trabalhadores bancários a ingressarem no Plano de Demissão Voluntária (PDV) numa época de desemprego crescente?** Nossa pesquisa pretende contribuir para que essa pergunta seja respondida. Como pretendemos mostrar, ao longo deste trabalho, o caráter voluntário é apenas aparente, sendo também um dos objetivos desta pesquisa avançar para além desta aparência.

O programa de ajustes do Banco do Brasil, no qual se insere o PDV, tinha como orientação fundamental adequar as práticas de gestão, as relações no seu interior, aos

padrões adotados pelos bancos privados. Deste modo, o processo de racionalização da estrutura administrativa do banco tinha como perspectiva conferir às suas ações normas, parâmetros, relações e resultados condicionados pelos princípios do mercado. Para atingir essa finalidade, era necessário, então, racionalizar os gastos com a folha de pagamento, estabelecer metas de produtividade das unidades e dos trabalhadores, e fechar agências consideradas deficitárias. Isso representava reconfigurar toda “*cultura organizacional*” da empresa, diluindo sua atuação pública e acentuando, cada vez mais, sua faceta como empresa comercial.

Nosso objeto de estudo nesta pesquisa foram os bancários (homens e mulheres) do Banco do Brasil, na Bahia. Mais precisamente, nosso intuito foi estudar as ações e os comportamentos daqueles sujeitos sociais em um momento específico das suas trajetórias como trabalhadores desta instituição financeira. Nesse sentido, nos interessa, ainda, suas relações com o Banco – as expectativas, as esperanças e as frustrações que experimentaram quando da realização do Plano de Demissão Voluntária do Banco do Brasil. Como pano de fundo, desejamos, ao mesmo tempo, desvelar as mudanças que ocorreram neste que é considerado o maior banco público do país. Para realizar tal objetivo, resgatamos brevemente o contexto social e político em que a instituição estava inserida, bem como as transformações que o banco experimentou recentemente.

Deste modo, buscamos entender quais os fatores que determinaram a entrada no plano de demissão voluntária em um momento de desemprego acentuado, e identificar os resultados dessa experiência, ou seja, verificar onde e como se encontram os bancários que optaram pelo PDV.

No primeiro capítulo, discutimos acerca das mudanças que vem ocorrendo no mundo do trabalho, de um modo geral, e no trabalho bancário, em particular. Assim, o interesse privilegiado, neste momento da pesquisa, recai sobre as novas formas de racionalização do processo de trabalho e como elas apresentaram-se nos bancos. Procuramos ressaltar, nesse contexto, a experiência da classe trabalhadora, as contradições vividas, a ofensiva do capital e as respostas criadas pelos trabalhadores e seus sindicatos.

Avançando a discussão acerca do processo de racionalização discutimos, no segundo capítulo, como as inovações tecnológicas e organizacionais vão, paulatinamente, aparecendo no cotidiano da categoria bancária, redefinindo, com isto, os atributos e práticas necessárias e constitutivas do trabalho em bancos. Nosso objetivo é desenhar como os imperativos da racionalização flexível apresentam-se no setor bancário e como os trabalhadores e os sindicatos reagem a este processo.

No terceiro capítulo, pretendemos mostrar como o banco foi capaz de perverter a experiência dos trabalhadores bancários, transformando numa prerrogativa dos funcionários uma decisão que era de seu interesse. A finalidade é entender o plano de demissão no quadro das mudanças que o Banco do Brasil vinha experimentando ao longo da década de 90. Para tanto, utilizamos uma gama variada de fontes: jornais, revistas, documentos do banco, entrevistas com ex-bancários e militantes sindicais, além de boletins da categoria.

No quarto capítulo, nosso interesse é mostrar a experiência tensa, permeada de angústia e sofrimento que planos de demissão como esses provocam. A finalidade é discutir como o banco foi ou não capaz de mobilizar a experiência dos trabalhadores em favor dos seus interesses; mas pretendemos, ao mesmo tempo, demonstrar as estratégias dos bancários, de seus familiares, a relação entre os que saíram e os que ficaram. Discutimos, simultaneamente, como as decisões e experiências em relação ao trabalho podem ser compartilhadas e sofrer a influência do ambiente familiar. Para atingir esse objetivo discutimos acerca da concepção de experiência que norteia este trabalho.

Partindo das contribuições de Thompson, Benjamin, Adorno, Lukács e Heller, acerca da noção de experiência e cotidiano, destacamos como a experiência pode ser uma noção útil de mediação entre o cultural e o não cultural, isto é, como ela pode ser uma chave analítica que permite, no cotidiano, apreender de que forma a experiência vivida pode ou não se transformar em experiência percebida. Nesse momento da nossa investigação pretendemos mostrar como a experiência dos bancários foi pervertida e, simultaneamente, de que maneira, os trabalhadores reagiram a essa iniciativa do banco. Temos como objetivo, ainda, conceber a noção de experiência dos trabalhadores para além de um simples depósito ou somatório de vivências que se desenrolam ao longo do tempo.

Para alcançar esse objetivo realizamos quatorze entrevistas aprofundadas com os bancários que aderiram ao PDV, além de entrevistar três familiares desses ex-bancários. Levando em conta que a situação de entrevista é uma relação social, tentamos, seguindo a sugestiva advertência de Bourdieu (1997), estabelecer uma comunicação não violenta com o entrevistado, tendo sempre o cuidado de não parecer que estamos impondo uma problemática a estes sujeitos - visto que aquilo que pode ser uma questão problemática para o entrevistador pode não o ser para o entrevistado¹. Consideramos, ainda, de que lugar do mundo social **falam** esses sujeitos, isto é, temos em mente que esses indivíduos possuem valores, desejos, projetos, interesses e, o mais importante, emitem seus depoimentos e avaliações de um lugar específico da hierarquia da instituição.

A pesquisa tem como finalidade, ainda, desvendar a experiência de um segmento importante da categoria bancária e da classe trabalhadora brasileira, tanto dentro quanto fora do trabalho.

Através das entrevistas foi possível traçar o perfil dos bancários que aderiram ao PDV². Assim, pudemos obter informações de caráter sócio-econômico sobre os trabalhadores que ingressaram nesse plano, para identificar a situação atual dos entrevistados.

Para perceber as formas de lutas, mobilizações e ações dos trabalhadores por meio da atividade sindical e as iniciativas que o sindicato e seus agentes adotaram, realizamos duas entrevistas qualitativas com dois dirigentes sindicais a fim de verificar a sua percepção acerca do PDV; utilizamos, ainda, uma terceira entrevista com o presidente, naquela

¹ Como numa relação social de pesquisa é, no mais das vezes, o entrevistador que inicia o jogo, portanto, quem possui a iniciativa dessa situação particular, os hábitos, os objetivos e as características da entrevista, muitas vezes, são determinados por ele. No entanto, existe outra diferença fundamental entre entrevistador e entrevistado que precisa estar clara: existe uma dissimetria entre a posição do pesquisador e do pesquisado, quando ocupam posições hierarquicamente diferentes na estrutura social. Isto pode trazer consequências agudas no teor das informações fornecidas. Pois, neste caso, o entrevistado pode ajustar sua interpretação dos fatos às expectativas que constrói do entrevistador. O resultado é, como se sabe, a coleta de informações viciadas e, em muitos casos, falsas.

² A Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil (ANABB) fez um amplo levantamento através de questionários, um ano após o PDV em 1996, para avaliar o plano e as principais percepções que os trabalhadores constituíram desse processo (Who, 1996a).

ocasião, do Sindicato dos Bancários da Bahia e, além disso, consultamos os boletins do sindicato, jornais e revistas de circulação nacional e estadual.

A seguir, vamos nos ater, brevemente, às mudanças que estão afetando o capitalismo contemporaneamente, suas formas de organização do processo de trabalho, os impactos sobre o movimento sindical. Estamos, particularmente, interessados em discutir como essas formas de racionalização lidam com a experiência dos trabalhadores. O objetivo é traçar um quadro das transformações que a classe trabalhadora tem experimentado recentemente, destacando as suas respostas e iniciativas à reestruturação capitalista. A finalidade é, ainda, traçar um painel geral e breve dos principais experimentos levados a efeito pelo capital e seus agentes, que têm modificado de modo profundo a forma de ser da classe trabalhadora contemporaneamente.

CAPÍTULO I

A CRISE DA SOCIEDADE CAPITALISTA E A OFENSIVA SOBRE O TRABALHO

1.1 – As Engrenagens da Dominação Capitalista Sobre o Processo de Trabalho: a Racionalização Fordista

O fordismo é uma forma de gestão e organização da produção que inclui: o incremento da base técnica, sobretudo com a introdução da esteira rolante, relações de trabalho baseadas na negociação coletiva, uma norma de produção padronizada e de consumo de massa, altos salários para trabalhadores com alto poder de barganha, intervenção estatal com a finalidade de manter em bom termo as relações entre capital e trabalho e a constituição de um ambiente favorável à acumulação; ou ainda, uma concepção que busca um novo tipo de trabalhador ou um “*novo tipo humano*”. Neste sentido, essa via de gestão do trabalho, que possui amplas consequências sócio-econômicas, pode ser assim concebida na sua origem:

Este modelo de desenvolvimento, apoiando-se na base técnica da 2ª Revolução Industrial do final século XIX (construída a partir de inovações nos campos da eletricidade, da química e da manufatura de precisão) e nos métodos de organização do trabalho taylorista (padronização das tarefas, separação entre planejamento e execução e grande especialização do trabalho), introduzindo a esteira rolante automatizada na linha de produção e produzindo em larga escala produtos padronizados (em série), implicou no aumento extraordinário da produtividade do trabalho e na redução dos custos unitários de produção (Filgueiras, 1997).

Esta forma de conceber a via fordista de produção e organização como modelo de desenvolvimento teve na Escola da Regulação um dos seus formuladores mais destacados. Nessa perspectiva, o fordismo é um padrão de gestão que se sustentava nos avanços técnicos, nas formas de organizar o processo de trabalho cujo objetivo era aumentar sua produtividade, incrementando, com isso, o processo de valorização e reprodução capitalista.

O fordismo pressupõe uma produção em massa, necessitando, portanto, de um consumo em massa para não se “*inviabilizar pelo lado da demanda*” (Filgueiras, 1997).

Neste sentido, ele precisa dividir os ganhos de produtividade com os trabalhadores através de aumentos salariais, benefícios sociais, salários indiretos etc. Vale destacar que na particularidade brasileira estes elementos – aumentos salariais, benefícios sociais - só estiveram presentes em alguns setores da economia, sendo a prática mais recorrente a superexploração da força de trabalho.

Assim, seria necessário, para evitar uma crise de superprodução, instituir ao conjunto da força de trabalho um salário mínimo que garantisse a manutenção de um nível irredutível de consumo; a instituição e consolidação da prática da negociação coletiva por setor da economia com validade para todo o país; a constituição de ganhos indiretos para os trabalhadores por meio de impostos que criavam um cenário mais ou menos estável para o processo de produção e reprodução capitalista e, finalmente, talvez o mais importante, a existência de um aparato político-jurídico, o Estado-de-bem-estar-social, capaz de garantir os mecanismos institucionais necessários à viabilização do aumento da produtividade do trabalho através de políticas fiscais e monetárias (Harvey, 1992; Bihr, 1998).

A produção fordista é tipicamente padronizada, em série e de massa, de produtos indiferenciados, onde a economia é feita através de ganhos de escala. A finalidade, com a padronização, é reduzir todas as perdas no processo de trabalho, evitando, assim, a porosidade na execução do trabalho e aumentando, desta forma, a produtividade durante a jornada, pois,

O regime anterior [o fordismo] era de característica dominante extensiva, baseado essencialmente na formação da mais-valia absoluta: na extração do trabalho excedente pelo simples prolongamento da duração do trabalho além do tempo de trabalho necessário e pelo aumento de sua intensidade. A ele sucede um regime com característica dominante intensiva, prioritariamente orientado para a formação da mais-valia relativa: o aumento do trabalho excedente pela diminuição do tempo de trabalho necessário à reprodução da força de trabalho do proletariado, graças ao aumento contínuo da produtividade média do trabalho social (Bihr, 1998, p. 40).

É nessa perspectiva que entendemos a introdução da mecanização no processo de trabalho operada durante o fordismo. As máquinas são introduzidas e seu uso expandido no espaço do trabalho porque permite aumentar a produtividade e reduzir o ciclo de valorização do capital, além de incorporar as práticas, saberes, iniciativas que os trabalhadores desenvolvem sobre o processo de trabalho. No entanto, este processo de

ganhos crescentes de produtividade, intensificado pela produção mecanizada, não ocorre sem barreiras e contradições, pois ele tende: *“por um lado, a inchar a demanda de meios de produção”*; e *“por outro, a limitar a demanda de meios de consumo”*, neste sentido, *“ele corre permanentemente o risco de desembocar em uma crise de superprodução, devido a uma insuficiência de meios de garantir a venda de produtos”* (Bihr, 1998, p. 41). O *crash* da bolsa ocorrido no final da década de vinte ilustra, do ponto vista histórico, a situação descrita acima. Ou seja, *“a crise dos anos trinta marca, então, os limites da onda de acumulação com característica dominante intensiva da década de vinte”* (idem). Portanto, consolida-se no segundo pós-guerra a necessidade da instituição de um salário social, políticas distributivas no âmbito do Estado (Harvey, 1992), pois, este podia assim cumprir uma dupla tarefa: conferir a necessária estabilidade social ao processo de acumulação legitimando-se frente aos sujeitos sociais excluídos ou marginalizados deste processo e, simultaneamente, garantir os mecanismos fundamentais ao aumento da produtividade do trabalho por meio do incremento da mecanização do processo produtivo.

Ao Estado cabia não só garantir os mecanismos de produção e reprodução da sociedade capitalista, mas implicava agir de modo determinado na dinâmica das relações sociais de produção, ou seja, intervir nas relações de força entre capital e trabalho, circunscrever os limites das relações de força entre os protagonistas deste conflito, estabelecer as normas institucionais e jurídicas de produção e consumo, pois,

o Estado [...] assumia uma variedade de obrigações. Na medida em que a produção de massa, que envolvia pesados investimentos em capital fixo, requeria condições de demanda relativamente estáveis para ser lucrativa [... então], os governos também buscavam fornecer um forte complemento ao salário social com gastos de seguridade social, assistência médica, educação, habitação etc. (Harvey, 1992, p. 129).

Isto é, o Estado buscava garantir os níveis de produção, numa ponta, e de consumo, na outra, pois, o suposto da produção sob o fordismo não se resume ao fato que esta se realize em larga escala, mas que o consumo também tenha a mesma dinâmica.

Esta forma de gestão também foi capaz de constituir uma espécie de economia política dos conflitos, visto que para estabelecer e consolidar esta forma de acumulação o capital e seus agentes necessitavam configurar sob sua ótica a forma de interação dos

sujeitos sociais no universo do trabalho e também fora dele. Nessa direção, a relação social sob o fordismo estava baseada no reconhecimento e legitimidade do papel dos sujeitos sociais envolvidos, circunscrevendo seus respectivos espaços de ação, assim, os ...

dirigentes e proprietários de empresas na liderança e iniciativa no tocante à organização do processo produtivo e na tomada das decisões estratégicas quanto aos mercados e investimentos. De outro lado, os sindicatos lutavam para conquistar a maior parcela dos ganhos de produtividade associados à difusão e consolidação das normas fordistas de produção e consumo (Ferreira, 1993).

Este tipo de relação social, onde os interlocutores se reconhecem e se legitimam mutuamente, possibilitou a constituição de um pacto ou compromisso, onde os interesses de ambas as partes eram confrontados e nem sempre contemplados. Isso não implicou a inexistência de conflitos, lutas, disputas políticas acirradas etc., elas ocorriam e continuam correndo. A questão fundamental reside no fato de que o conflito estava circunscrito a um tipo de racionalidade ou ordem social que o limitava de desfechos mais radicais e consequências políticas mais profundas. Ou seja, foi construído um tipo de relação que procurava resolver seus conflitos nos marcos da ordem social existente. Este é, pode-se afirmar, um dos elementos fundamentais do “*compromisso fordista*” (Bihr, 1998), (Harvey, 1992).

Um dos pressupostos básicos do compromisso fordista - a relação salarial - foi, em grande medida, determinada pela forma de “*atuação e organização dos sindicatos*”, visto que as relações sociais no trabalho se constituíram a partir de dois aspectos fundamentais: primeiro, o reconhecimento do poder de representação dos sindicatos em formações nacionais, onde a correlação de forças ou as relações de poder eram favoráveis aos trabalhadores, ou ainda, onde estes contavam com regras de contrato mais estáveis e reconhecidas pelas empresas; segundo, a generalização como forma de relação de trabalho da negociação coletiva (Ferreira, 1993).

Desta forma, as bases para a instituição do pacto ou compromisso fordista encontraram mecanismos sociais, políticos e institucionais, que seriam garantidos pela intervenção do Estado-de-bem-estar-social com a anuência de patrões e empregados. Assim, o pacto regulado pelo Estado foi a forma engendrada para administrar o conflito e garantir a

acumulação e reprodução do capital. É nesta direção que aponta Bihr ao afirmar: “*O modelo de desenvolvimento que o capitalismo ocidental pós-guerra seguiu foi fundamentalmente condicionado pelo compromisso entre burguesia e proletariado*” (Bihr, 1998, p. 36). Para este autor, a noção de fordismo está – como aparece na literatura regulacionista – marcada pelo economicismo, na medida em que privilegia as mudanças econômicas em prejuízo das transformações sociais e políticas sob o capitalismo. Assim, sua compreensão realça o elemento que está ausente naquela abordagem: a luta de classes. Desta maneira, sua concepção enfatiza as formas de organização do movimento operário, particularmente do movimento operário europeu, criadas durante a vigência do compromisso fordista, exemplificada no modelo social-democrata do movimento operário (Bihr, 1998). Desta forma, o autor indica como o compromisso foi estruturado, consolidado e aceito pela classe operária, estimulada pela compreensão e atuação a partir da perspectiva social-democrata, que se tornou hegemônica no seio do movimento operário europeu (Bihr, 1998).

Burawoy (1990), procurando apreender as múltiplas determinações presentes no processo de trabalho e os mecanismos de dominação atuantes nas relações de produção – especialmente sob o fordismo – concebe o processo produtivo a partir de uma ótica acentuadamente política. Ele pretende diferenciar-se das teses que minimizam o caráter político da produção e sua intervenção pelo Estado (tese da subpolitização) e dos argumentos que sobrevalorizam a autonomia do Estado, reduzindo suas determinações econômicas. Para dar conta desta dupla diferenciação defende a tese “*de que o processo de produção contém tanto elementos políticos e ideológicos quanto uma dimensão puramente econômica*” (idem, p. 29).

Historicamente, para conferir concreticidade à sua tese, Burawoy denomina o taylorismo como regime despótico; o fordismo é entendido como regime hegemônico e as novas formas de gestão e organização do trabalho (Acumulação Flexível, Toyotismo, Kalmarismo etc.) são denominadas como despotismo hegemônico. O fordismo, nesta formulação, estaria associado ao período de hegemonia, no qual o consenso predomina, mas não exclui o uso da força, culminando, mais recentemente, com o despotismo hegemônico, visto que: “*Os regimes despóticos dos primeiros anos do capitalismo, nos*

quais prevalecia a coerção sobre o consentimento, têm que ser substituídos por regimes hegemônicos, em que o consenso predomina, embora não se exclua totalmente a coerção.” Ou ainda, “*os operários devem ser persuadidos a cooperar*” (Burawoy, 1990, p. 32; grifo do autor), pois, segundo Burawoy, os dirigentes fabris não podem mais confiar nem na “*coação econômica*” muito menos no “*despotismo arbitrário*” como forma de controle da força de trabalho.

Não obstante, vale destacar que as análises realizadas até aqui possuem em maior ou menor grau, sua relevância analítica. Pretendemos pensar o fordismo a partir de outra perspectiva, qual seja, a que ressalta uma dimensão freqüentemente esquecida nestas abordagens: a experiência de quem trabalha.

1.2 – A Racionalização Fordista e a Incorporação da Experiência-trabalho

Sob o fordismo - concebido como forma gestão do trabalho e um modo de vida - a experiência-trabalho recebeu um tratamento político peculiar, pois buscava aprofundar aquilo que o taylorismo havia iniciado, isto é, a desvalorização da experiência-trabalho, reduzindo a autonomia operária no processo de trabalho e concentrando, com isto, as tarefas de planejamento e concepção nas gerências. O taylorismo pretendia desvalorizar toda iniciativa oriunda dos trabalhadores, a crença para isto não estava na suposta indolência dos trabalhadores, mas na orientação política e econômica em desconsiderar a gama extraordinária de experiências criadas dentro e fora dos locais de trabalho. Desta maneira, a finalidade com o projeto fordista é aperfeiçoar este processo de desvalorização da experiência dos trabalhadores no seu cotidiano, acentuando sua subsunção às gerências, diminuindo seus espaços de decisão e ação, intensificando, com isto, o processo de separação entre concepção e execução, incrementando o caráter normativo do processo de trabalho. O elemento novo sob o fordismo reside, ao nosso ver, no fato de, ao mesmo tempo em que desvaloriza, ele incorpora parte da experiência-trabalho, sobretudo pela intensificação da racionalização, expresso, antes de mais nada, pela adoção da esteira rolante.

A prática taylorista/fordista estava orientada, portanto, para uma racionalização crescente do processo de trabalho (Vargas, 1985), na medida em que os setores de organização e método prescreviam o que devia ser produzido, quando e em quanto tempo. Deste modo, era necessário – para atingir tal objetivo – uma disciplina fabril extremamente rígida e autoritária, um controle sobre o corpo e a vida tanto dentro quanto fora da fábrica. Assim, a organização do processo de trabalho obedecia a uma severa hierarquia na distribuição das funções e dos cargos, realçando a relação despótica que as gerências estabeleciam com os coletivos de trabalho, reproduzindo, ao nível do posto de trabalho, as assimetrias sociais em relação ao acesso à educação, à qualificação, à formação profissional etc. Contudo, pretende-se, na realidade, economizar gestos, tempo, comportamentos no processo de trabalho, inserindo cada atividade/iniciativa do trabalhador na lógica de produção em massa. A experiência, portanto, é incorporada não só no que possui de mais útil ao capital - com a finalidade de acelerar seu processo de valorização - mas realça, também, a condição subalterna de tal incorporação. A desqualificação da experiência-trabalho requer definir as práticas, *“o saber das classes subalternas como ‘prático’ e ‘experiência limitada’, este é transformado pelo passo mágico da ‘ciência’ – saber codificado por outra racionalidade – às vezes sem grandes modificações em tecnologia, em processo científico”* (Dias, 1996, p. 36).

Neste preciso sentido, este processo, para além de suas consequências econômicas, adquire relevância política e social, pois a decorrência ...

da produção especializada e decomposta de um modo cientificamente mecânico do objeto do trabalho, também os sujeitos devem ser necessariamente decompostos por via racional de modo correspondente. Por um lado, com efeito, o seu trabalho parcelar mecanizado, objetivação da sua força de trabalho face ao conjunto da sua personalidade [...] é transformada em realidade quotidiana duradoura e insuperável, a tal ponto que também aqui a personalidade se torna espectador impotente de tudo que acontece à sua própria existência, parcela isolada e integrada num sistema estranho (Lukács, 1974, p. 104).

As consequências do incremento da mecanização seriam o aumento da conduta contemplativa do trabalho, ao mesmo tempo em que realçam sobre a personalidade o caráter reificado e reificante deste sistema, cuja pretensão seria suprimir o trabalhador enquanto sujeito do processo produtivo. Portanto, as implicações sobre a subjetividade, a consciência de homens e mulheres, serão violentíssimas, pois a reificação opera não só ao nível do

processo e do resultado do trabalho, mas implica uma conduta reificada em relação à sociedade.

Durante o predomínio da via fordista, a parcelização e a fragmentação do processo de trabalho – acompanhada paralelamente pela fragmentação do sujeito que trabalha –, articulou-se com o incremento da mecanização, reduzindo o “*tempo ocioso*”, sobretudo, a partir do desenvolvimento da eletro-mecânica, na medida em que introduziu a esteira rolante no processo produtivo. Esta impunha um intenso ritmo de produção, ao mesmo tempo em que obrigava a estes trabalhadores a adoção da dinâmica ditada pela máquina, ou seja, o controle da intensidade do processo de trabalho não era mais monopólio da gerência, como no taylorismo, sendo condicionado também pela cadência da linha de montagem fordista.

Neste sentido, a incorporação da experiência cristalizada no aumento da presença das máquinas representa que o ritmo, a intensidade, o tempo do ato de trabalho, está de tal forma padronizado em linguagem de máquina, isto é, reificado que a experiência permanece subsumida aos aspectos quantitativos; pois, além da modificação dos mecanismos de controle e dominação trazidos pelo processo de mecanização da produção, esta impôs a modificação da noção de tempo cultivada pelos coletivos de trabalho, visto que ...

o tempo é tudo; o homem já não é nada; é quando muito, a carcaça do tempo. A questão não é de qualidade. Só a quantidade decide tudo: hora a hora, dia a dia. O tempo perde assim o seu caráter qualitativo, mutável, fluido: fixa-se num *continuum* exatamente delimitado, quantitativamente mensurável (Lukács, 1974, p. 104).

Desta forma, a dependência do trabalhador em relação à máquina se torna mais intensa, pois ele já não domina seu tempo, aliado ao fato de que a concepção fordista de mecanização está baseada no princípio: para um trabalhador/uma máquina, acentuando ainda mais a subordinação apontada. O controle da cadência é exterior ao indivíduo que exerce a atividade produtiva e a dominação do tempo é cristalizada na máquina, cristalização de uma dominação anterior, isto é, de classe. Aliado a isso, a tecnologia utilizada neste processo de produção era muito rígida, dificultando sua adaptação a novos processos produtivos e à criação de novos produtos. Mas, a finalidade principal da mecanização, além do aumento da produtividade, era incorporar a experiência construída pelos coletivos de trabalho e cristalizar ao nível do processo de trabalho as novidades criadas pelos trabalhadores.

É neste contexto, portanto, que se compreende a concepção fordista sobre a força de trabalho: “os trabalhadores das tarefas parcelares de produção são vistos como mercadorias não dotadas de capacidade de pensar; [...] o trabalho deles consiste muito mais em obedecer ordens e imposições das máquinas do que no exercício de alguma iniciativa ou criatividade” (Ferreira, 1993, p. 6). Observe que, deste modo, os trabalhadores são vistos aqui como mera força de trabalho, à medida que se subtrai o elemento consciente, a criação e a intencionalidade do ato de trabalho, este se reduz ao mero emprego de força de trabalho de forma primordialmente maquinal, tal como assinalou Marx (1985):

Pondo-se de lado o desígnio da atividade e, em conseqüência, o caráter útil do trabalho, resta-lhe apenas ser um dispêndio de força humana de trabalho. O trabalho do alfaiate e o do tecelão, embora atividades produtivas qualitativamente diferentes, são ambos dispêndio humano produtivo de cérebro, músculos, nervos, mãos etc., e desse modo, são ambos trabalho humano (Marx, 1985, p. 51).

Foi justamente no sentido de concentrar a criatividade no setor de planejamento e concepção – “pondo-se de lado o desígnio da atividade” - que se buscou aprofundar a “divisão e especialização do trabalho” (Ferreira, 1993, p. 9). E mais, isto implicou para o conjunto dos trabalhadores o exercício de um trabalho monótono, repetitivo e extremamente parcelado, ou seja, com um sentido amplamente degradado.

Este processo de racionalização teve como decorrência a redução ao máximo das diferenciadas experiências e potencialidades da atividade de trabalho ao princípio da mera quantidade, pois,

com a moderna decomposição ‘psicológica’ do processo de trabalho (sistema de Taylor), esta mecanização racional penetra até a ‘alma’ do trabalhador: até as suas propriedades psicológicas são separadas do conjunto da sua personalidade e objetivadas em relação a esta para poderem ser integradas em sistemas racionais especiais e reduzidas ao conceito calculador (Lukács, 1974, p. 102)³.

³ Tanto em Lukács quanto em Weber (1996), o diagnóstico sobre a racionalidade na sociedade é visto como fundado em termos de cálculo. No entanto, a partir desta descoberta, cada um vai trilhar caminhos opostos. Enquanto o primeiro construirá uma obra cujo fundamento é busca de superação de tal racionalidade, o segundo a tomará apenas como resultado do desenvolvimento da civilização ocidental. Para uma crítica contundente à formulação de racionalidade em Weber, ver: (Kurz, 1992, p. 88, nota 02), na qual Kurz afirma que a racionalidade capitalista objetiva a produção de riqueza em sua forma abstrata, apenas deste modo seria racional, isto é, na medida em que obedeça ao princípio da rentabilidade, o que conduziria esta racionalidade a se tornar irracional.

Mas, este mesmo processo de racionalização que desqualificou, criou, dialeticamente, funções, reconfigurou novos conteúdos para antigas atividades, isto é, possibilitou a qualificação para um segmento diminuto da força de trabalho, provocando, para a grande maioria, um processo de precarização das condições de trabalho, através da redução de salários, queda no nível de vida e aumento do desemprego. Especialmente, para os trabalhadores que experimentaram a incorporação de seu ofício pela racionalidade das máquinas.

Portanto, o típico trabalhador fordista pode ser representado como o trabalhador fragmentado e especializado – onde se tratava, sobretudo, *“de se apropriar do aspecto intelectual do trabalho operário, do saber e da habilidade até então requeridos pela manipulação da ferramenta ou mesmo da máquina, que o operário de ofício possuía”* (Bihr, 1998, p. 39) –, dominado por forças alheias e externas a ele, onde a disciplina e o ritmo de trabalho fabril são internalizados nos gestos e no corpo, rompendo aquilo que Gramsci (ressaltou para o taylorismo) chamou de *“velho nexo psíco-físico do trabalho profissional qualificado, que exigia uma determinada participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalhador, [para] reduzir as operações produtivas apenas ao aspecto físico maquinal”* (Gramsci, 1989, p. 397). Na realidade, o trabalho manual e/ou físico não se reduz a ser tão somente dispêndio de força muscular, visto que *“em qualquer trabalho físico, mesmo no mais mecânico e degradado, existe um mínimo de qualificação técnica, isto é, um mínimo de atividade intelectual criadora”* (Gramsci, 1991, p. 07).

É nesta direção que acreditamos que o fordismo possui um caráter “transcendente”, um experimento de hegemonia tanto dentro quanto fora do trabalho, no sentido de buscar construir uma comunidade humana, com traços, comportamento, sexualidade, desejos etc. baseada nos princípios produtivistas de Ford e uma ética do trabalho, possibilitando, com isto, a criação de um novo tipo humano (maquinal e automático). O que implica que a questão da hegemonia assume, para se realizar, um novo significado histórico, no qual a experiência-trabalho das classes subalternas acaba subordinada à racionalidade da classe dirigente.

Cabe lembrar que os métodos de organizar a produção e trabalho não podem ser separados dos modos e estilos de vida, de maneiras de pensar e ver, perceber e sentir a vida, pois, “*não é possível obter êxitos em um sem obter resultados tangíveis em outro*” (Gramsci, 1989, p. 396)⁴. O estabelecimento da jornada de 8 horas a cinco dólares só aparentemente tinha como finalidade a imposição racional da disciplina requerida pela produção na linha de montagem, mas tinha como objetivo conferir tempo e renda necessários para consumir as mercadorias da produção em massa, por isso, em 1916, Ford enviou à casa dos trabalhadores assistentes sociais para avaliar se a “*probidade moral*”, a vida familiar e a capacidade de consumo de seus empregados destoavam dos valores da empresa (Harvey, 1992). Todavia, não se deve perder de vista que este processo de racionalização, cujo resultado é a incorporação da experiência, realize-se sem contradições, seja desde então inexorável, pois ele atua em duas frentes: busca racionalizar a produção e o trabalho, ao mesmo tempo em que pretende racionalizar a subjetividade, ou seja, para constituir o novo tipo humano produtivo é preciso alcançar a segunda como condição para atingir a primeira (Gramsci, 1989)⁵, pois, mesmo tentando reduzir a força de trabalho a meros seres maquinais e automáticos, o capital e seus agentes não impedem que os trabalhadores constituam brechas, espaços de autonomia e ação, pois mesmo ...

quando o processo de adaptação se completou, verifica-se então que o cérebro do operário, em vez de mumificar-se, alcançou estado de liberdade completa. Só o gesto físico mecanizou-se inteiramente; a memória do ofício, reduzido a gestos simples repetidos em ritmo intenso, “*aninhou-se*” nos feixes musculares e nervosos e deixou o cérebro livre para outras ocupações. Da mesma forma que se caminha sem necessidade de refletir sobre todos os movimentos necessários para mover sincronizadamente todas as partes do corpo, assim ocorreu e continuará a ocorrer na indústria em relação aos gestos fundamentais do trabalho; caminha-se automaticamente e, ao mesmo tempo, pode-se pensar em tudo aquilo que se deseja [...] Compreenderam [os industriais americanos] que o “*gorila domesticado*” é apenas uma frase, que o operário continua “*infelizmente*” homem e, inclusive, que ele, durante o trabalho, pensa demais ou, pelo menos tem muito mais possibilidade de pensar [...] Ele não só pensa, mas o fato de que o trabalho não lhe dá satisfações imediatas, quando

⁴ Neste momento do texto, Gramsci está polemizando com Trotsky e sua crença em conferir supremacia à indústria e aos métodos industriais, de subsumir a vida nacional, a disciplina e os costumes, às necessidades da produção e do trabalho. Observe ainda que o texto se refere ao objetivo de Taylor, mas é perfeitamente pertinente ao processo de incorporação da experiência-trabalho levada a efeito pela via fordista de gestão do processo de trabalho.

⁵ Observe este caso ocorrido no setor bancário brasileiro: “desejando casar-se, solicitou à Diretoria desse estabelecimento [British Bank], de acordo com o respectivo regulamento, licença para isto. Depois de aguardar longo espaço de tempo, pois seu pedido foi encaminhado para a Matriz, em Londres, recebeu resposta negativa, sob alegação de que o seu ordenado não lhe permitia constituir família” (Canêdo, 1978, p. 31).

compreende que se pretende transformá-lo num gorila domesticado, pode levá-lo a um curso de pensamentos pouco conformistas (idem, p. 404)⁶.

Portanto, a possibilidade do capital de reduzir as qualidades humanas do processo de trabalho, fragmentando o objeto e o sujeito que trabalha, intensificando o estranhamento, não se realiza em sua totalidade, pois para o trabalho, está constituída como potencialidade real a alternativa concreta de superar os mecanismos políticos e ideológicos da reificação no cotidiano de trabalho e fora dele. Apesar da pretensão capitalista de racionalizar a subjetividade aos condicionamentos do mercado. O que implica em conformar gostos, necessidades e valores aos mecanismos de valorização capitalista. O que requer limitar e mobilizar a subjetividade e exigir do sujeito apenas os rudimentos de sua experiência (Adorno, 1983).

Se os métodos de organizar o trabalho não podem ser descolados do mundo social de onde emerge, implica pensá-los condicionando e condicionado pelas dinâmicas políticas, institucionais e econômicas. Neste sentido, durante a vigência do fordismo, as relações sociais no trabalho, isto é, as relações entre os sindicatos e as empresas, devem ser contextualizadas no interior da luta de classes que se realizava. É a partir deste contexto de compromisso recíproco - entre os trabalhadores e seus sindicatos, por um lado, e capital do outro - que a negociação coletiva, forma de ação mais imediatamente identificada com a concepção sindical social-democrata, vai constituindo-se como prática hegemônica no interior do movimento sindical. Mas, por que foi esta forma de interação, de representação de interesses, de relação política que se consolidou durante os anos de predomínio do fordismo? Para responder a esta questão é preciso ter em mente, antes de mais nada, que o compromisso fordista “*pode ser comparado a uma espécie de imensa barganha, pela qual o proletariado renunciou à ‘aventura histórica’⁷ em troca da garantia de sua ‘seguridade social’*” (Bihr, 1998, p. 37; grifo do autor).

⁶ Na mesma direção aponta Lojkin (1999), ao afirmar: “contrariamente ao mito, difundido por Taylor e uma parte do patronato, o trabalho operário, mesmo o mais parcelar, está sempre ligado a uma certa intervenção da inteligência humana, que lhe confere sentido e torna-o possível graças a uma variedade de saberes informais, no mais das vezes escamoteados pelos próprios interessados” (Lojkin, 1999, p. 64).

⁷ Renunciar a aventura histórica é, na linguagem do autor, renunciar ao projeto comunista de sociedade; é renunciar à luta e à transformação revolucionária do mundo.

Ao lado disso, as instituições do movimento operário apresentavam-se para o patronato e para o Estado como as instâncias primordiais entre eles e os trabalhadores, cuja consequência é a redução da ação e das organizações autônomas dos trabalhadores e, mais ainda: estas instituições passam a fazer parte, de modo cada vez intenso e extenso, dos mecanismos de dominação capitalista. Portanto, por meio do crescente mecanismo de integração, o movimento operário de feição social-democrata, bem como os partidos que preconizam os mesmos princípios e práticas políticas, vão se constituindo em “estrutura de mediação do capital” sobre o trabalho (idem, p. 45-49). É preciso ter em mente que esses mecanismos de mediação sobre a força de trabalho combinam habilmente, repressão, cooptação, cooperação, familiarização, não só no espaço de trabalho propriamente dito, mas sobretudo na sociedade de um modo geral (Harvey, 1992; Gramsci, 1989).

Deve-se sublinhar, ainda, que este tipo de experiência política dos trabalhadores conduz a um crescente processo de burocratização da ação sindical, na medida em que requer como pré-condição para o exercício dessas atividades o conhecimento de legislação trabalhista, de economia, de política industrial, cuja decorrência é a profissionalização da atividade sindical. Provocando uma desmedida confiança e, em alguns casos, uma excessiva concentração de poder em torno das lideranças sindicais⁸.

A seguridade social formalizada (seguro-desemprego, habitação, saúde, educação, formação profissional etc.), através das políticas públicas do Estado-de-bem-estar-social, foi uma espécie de moeda de troca pelos aumentos de produtividade alcançados durante a época de hegemonia do fordismo. Neste sentido, estas políticas sociais foram utilizadas não só como forma de regular a luta de classe, mas, também, como forma de garantir os parâmetros da acumulação de capital, pois: *“esse compromisso permite à burguesia neutralizar em boa parte o conflito proletário, ao fazer da satisfação das necessidades fundamentais do proletariado não só fonte de sua legitimidade, como também o próprio motor do regime de acumulação do capital”* (Bihr, 1998, p. 38).

⁸ Processo que possui longa história no interior do movimento operário: “a própria existência de suas organizações e a salvaguarda dos seus fundos exigiam a implementação de um quadro de funcionários experientes, bem como certa submissão ou lealdade excessiva para com a liderança, que vieram a se mostrar uma fonte de formas e controles burocráticos” (Thompson, 1987, p. 201).

Esta abordagem pretende dar conta das complexas relações entre empresas e sindicatos, patrão – empregado, no período fordista, a partir de uma ótica eminentemente sociopolítica, rompendo com as análises de cunho economicista. Nesta linha de raciocínio, o reconhecimento dos sindicatos, nos contextos sociais onde isto ocorreu, em correlação de forças favoráveis à organização sindical. Isto é, os sindicatos conquistam legitimidade em contextos onde a disputa política era mais propícia ao exercício da atividade sindical. Assim, o reconhecimento dos sindicatos significou também um processo de conquista por parte dos trabalhadores da possibilidade de organizar-se autonomamente em suas instituições. Tal conquista foi produto de sua ação política de classe. Deste modo, é necessário ressaltar que este reconhecimento não foi resultado da modernidade dos empresários, mas representou em boa medida o produto das lutas que os trabalhadores construíram ao longo de sua história recente, ou seja, foi produto da ação política de classe. Mas esta ação se deteve, como foi apontado acima, a um projeto político de convergência de interesses, ou seja, de resolução dos embates políticos dentro da ordem social que os oprimia.

Esta convergência de interesses provocou um duplo movimento às lutas dos trabalhadores: o primeiro, limitou, eliminou ou deturpou os desejos de autonomia e as manifestações de espontaneidade dos trabalhadores, canalizando suas lutas às instâncias do Estado e fazendo deste o objetivo primordial da luta política. O segundo, condicionou os conflitos operários às dimensões dos locais de trabalho, onde as reivindicações poucas vezes romperam as lutas de natureza econômica. Nesta perspectiva, a luta política da classe trabalhadora, se quiser apropriar-se novamente das suas condições sociais de existência e conferir sentido à sua vida, deve atuar contra os mecanismos de mediação do capital tanto dentro quanto fora do trabalho. Isso implica um duplo desafio tanto no interior da classe trabalhadora quanto fora dela: o primeiro é o de combater o economicismo nas proposições que pretendem tão somente instaurar os melhores mecanismos institucionais que permitam a melhor exploração possível da força de trabalho; o segundo consiste em lutar contra as formas de politicismo que transforma a luta contra o Estado no objetivo central dos trabalhadores, esquecendo que o poder mediador do capital na construção de sua hegemonia emprega mecanismos de força (violência), de gerenciamento das lutas e práticas sociais – isto é, busca controlar e determinar seus objetivos e formas – e de legitimidade que

consistem em obter a participação ativa dos dominados na sua própria subordinação (Bihr, 1998, p. 63-64, p. 157-163, p. 220-221) (Antunes, 1995; 1999) (Gramsci, 1989).

Pretendemos a seguir expor brevemente as formas de racionalização fordista sobre o processo de trabalho em bancos. Nosso objetivo é compreender como a introdução de máquinas e transformações organizacionais vai, paulatinamente, incorporando a experiência-trabalho reconfigurando, deste modo, as práticas, saberes e habilidades necessárias à permanência e ao ingresso na categoria bancária.

1.3 – Elementos da Racionalização Fordista no Processo de Trabalho em Bancos⁹

O processo de racionalização do trabalho bancário, que significou o estabelecimento de normas e a introdução das máquinas – inicialmente mecânicas e posteriormente informáticas – no cotidiano dos bancos, representou a gradual e constante incorporação da experiência-trabalho. Esta significava a qualificação acumulada pelos trabalhadores durante sua trajetória profissional como “fieis depositários da riqueza alheia”, pois, *“o ingresso nos bancos dependia muitas vezes de indicações de clientes ou de funcionários graduados”* (Jinkings, 1994, p. 24), ou ainda: *“com efeito, a representação que se forjava no plano social em relação ao bancário era de um ‘homem de bem’, cuja conduta pautava-se pela honestidade e correção”* (idem, p. 25); ou seja, o bancário precisava dar sinais que era uma pessoa de bem, de boa família, de bom comportamento, sendo, portanto, de confiança para salvaguardar o dinheiro alheio. E tal incorporação se processa a partir de três elementos: primeiro, através desvalorização da experiência e do saber bancário, com a padronização das práticas e a introdução da informática¹⁰.

Os mecanismos de padronização de normas e procedimentos contábeis, cuja finalidade era homogeneizar as formas de execução das tarefas, conferir maior segurança e intensificar o ritmo de trabalho (Cf. Segnini, 1998), representou a incorporação da

⁹ Não é de nosso interesse estabelecer um quadro do processo de difusão do fordismo no Brasil. Especialmente, em relação à esta questão, ver (Vargas, 1985; Druck, 1995).

¹⁰ A introdução da informatização no trabalho bancário será tema de discussão no capítulo II, no qual realizaremos uma análise mais aprofundada deste processo.

experiência, à medida que as habilidades, saberes e práticas passam a ser cristalizados em manuais que prescrevem como os trabalhadores devem proceder em cada situação¹¹.

Esta nova situação reconstituiu também os elementos da experiência-trabalho para ingresso na categoria bancária. Os bancários não necessitavam dar, tão somente, sinais de correção, honestidade e mobilizar a rede de relações da família para obter trabalho em bancos. Visto que a racionalização técnica e científica do trabalho exigem outros atributos, os bancários privilegiados serão aqueles detentores de conhecimento técnico e responsabilidade (idem).

Os bancários requeridos nessa configuração serão aqueles dotados de uma formação generalista, capazes de compreender a informática como parte da estratégia organizacional dos bancos. Estando, assim, desligados de qualquer trabalho que foi anteriormente estruturado, mecanismo que assegura, portanto a desqualificação do ofício bancário. Este processo de incorporação dos atributos da experiência-trabalho se evidencia não só pela introdução da informática, mas essencialmente pela produção de manuais de rotinas de trabalho, estes serão os *“herdeiros das ordens de serviço da burocracia tradicional [...] [que] deveriam orientar a prática dos setores operacionais, indicando o caminho a ser seguido na solução de problemas”* (Grun, 1986, p. 17). Este processo de elaboração de manuais implicou a necessidade de conhecer o processo de trabalho nas diversas áreas das instituições financeiras, cuja decorrência foi a normatização cada mais acentuada do trabalho, o que facilitou enormemente a introdução da informática no setor bancário (Grun, 1985; 1986)¹². Deve-se sublinhar que a padronização dos procedimentos recria, no interior dos bancos, mecanismos de dominação cujo atributo mais evidente é a impessoalidade da norma, em torno do qual chefes e gerentes também devem sujeição (Cf. Blass, 1992).

Um segundo elemento da racionalização do processo de trabalho, que demonstra a incorporação da experiência-trabalho, realiza-se através da auditoria, que significa a

¹¹ Um bancário referiu-se assim ao processo de trabalho em banco: “Porque [o trabalho] bancário nunca foi um profissão que realizasse ninguém. É um trabalho muito mecânico. Eu não acredito que as pessoas se realizem numa linha de montagem. Num negócio que funciona desse jeito. Eu acho que o banco funciona como uma linha de montagem” (Augusto, 09/01/2002).

expropriação da confiança pela alta gerência do banco. Assim sendo, as principais atribuições da auditoria eram verificar o cumprimento, pelas agências, dos regulamentos e instruções, as medidas de segurança adotadas pelas agências e unidades, e se os numerários e valores mantidos pelas tesourarias estavam sendo enviados pelas agências e se aquelas informações coincidiam com dados “*fornecidos pela contabilidade*”, além de controlar as gerências e verificar se as “*operações e serviços estão gerando prejuízo ou lucro*” (Grun, 1986, p. 18). Se a confiança ou a demonstração desta era um elemento necessário para o ingresso e permanência na carreira, a racionalização dos procedimentos introduzida pela auditoria representa esvaziar este atributo, este elemento da experiência-trabalho que os trabalhadores traziam consigo.

O terceiro elemento que implicará na incorporação da experiência-trabalho será o treinamento. Esse representa, na realidade, diluir a autoconfiança adquirida ao longo da carreira para uma grande parte de trabalhadores em anos de dedicação aos bancos. O treinamento representa não só a constante atualização dos trabalhadores com as novas diretrizes e práticas adotadas pelas empresas, mas significa que os atributos da experiência-trabalho estão em constante processo de incorporação.

Desta forma, o treinamento se constitui numa forma de incorporação sutil, delicada, configurando-se deste modo como uma forma de domínio político do processo de trabalho.

Assim, a racionalização taylorista e fordista no trabalho bancário pode ser vistas como o aumento constante da incorporação da experiência-trabalho, que significou uma crescente racionalização/normatização da atividade bancária a serviço das direções dos bancos, nas quais concentravam-se as atividades de planejamento e de controle do processo de trabalho (Cf. Segnini, 1998). Nesta perspectiva, a racionalização criou as bases iniciais para o incremento da automação e para novas formas de gestão e organização no setor, processo fortemente impulsionado, durante as décadas de 1980 e 1990, especialmente no Brasil.

¹² Grun (1985) tomando como referência empírica um grande banco estrangeiro descreve o processo de racionalização do trabalho bancário.

Até aqui vimos algumas das principais características de como o capital seus agentes fora capazes de manter e aprofundar seu processo de valorização, tendo o fordismo e taylorismo como métodos de gestão e organização do trabalho e da produção. Pretendemos, mais adiante, apontar alguns elementos que nos possibilite entender as novas experiências no mundo do trabalho, sobretudo, a necessidade cada vez mais premente, no interior das empresas, de incorporar e manipular a experiência-trabalho, bem como compreender os padrões flexíveis de produção para caracterizar o processo de reestruturação produtiva.

1.4 – Reestruturação Capitalista e Racionalização Flexível

Diversos autores, de variadas orientações teóricas, têm debatido a respeito da natureza, dos fundamentos e as consequências da crise da sociedade capitalista e o significado do trabalho nesta sociedade: Offe (1989), Schaff (1990), Harvey (1992), Kurz (1992), Antunes (1995; 1999), Chesnais (1996), Bühr (1998) e Lojkine (1999).

Claus Offe (1989), em um famoso e polêmico artigo (*“Trabalho como categoria sociológica fundamental?”*), busca apreender os nexos constitutivos da crise da sociedade do trabalho acentuando as possibilidades e as incertezas que um quadro como este provoca. Questionando a validade da categoria trabalho como elemento integrador das sociedades contemporâneas, Offe irá apontar para a perda de relevância estruturante e analítica do trabalho, tanto individual quanto coletivamente. O trabalho, segundo ele, não possuiria, de modo algum, um poder privilegiado na determinação da consciência e ação social; e mais, o trabalho não seria o elemento estruturante da *“percepção de interesses”*, do *“conteúdo da ação”* e do *“estilo de vida”* devido ao crescente processo de heterogeneização do trabalho.

Este processo de heterogeneização estaria baseado em quatro clivagens: primeiro, a distinção entre mercados de trabalho primários e secundários e a diferença entre mercado de trabalho interno e externo. Segundo, a produção de bens e serviços realiza-se, além disso, fora da esfera institucional do trabalho formal e contratual. Terceiro, as rupturas entre os trabalhadores e o aumento de posições de classe intermediárias, nas quais o prestígio salarial está articulado *“à autoridade formal”* (Offe, 1989a, p. 22). Quarto, as distintas

racionalidades presentes em formas de trabalho orientadas para produção de bens e racionalidades empregadas para gerar serviços.

Offe argumenta que grande parte do trabalho realizado no setor secundário, isto é, na produção industrial de bens, poderia ser definido como trabalho abstrato, por estar baseado na lógica da produtividade técnica e organizacional, pela busca de rentabilidade de cada unidade produtiva. Estes critérios de valorização da produção capitalista, bem como do processo de trabalho, perdem sua razão de ser quando o trabalho torna-se reflexivo, ou seja, quando estes critérios se aplicam à grande parte do trabalho realizado no setor de serviços. Ao contrário do trabalho da indústria, a racionalidade própria das atividades em serviços consiste no fato de que o trabalhador *“ele mesmo elabora e mantém o próprio trabalho, e produz a produção mental e organizativamente”* (idem, p. 23). Neste tipo de atividade, segundo Offe, não seria possível - devido à heterogeneidade, descontinuidade, incerteza temporal, social e material das situações experimentadas - estabelecer um padrão técnico de modo a ser criado um parâmetro de controle da execução do trabalho. O trabalho, em serviço, teria como elemento de diferenciação o fato de não dispor de um nítido e indiscutível critério de produtividade que pudesse aferir tipo, volume, local e momento da oferta.

Ele destaca, ainda, em sua recusa à tese da centralidade do trabalho, que a expansão do trabalho assalariado ocorre simultaneamente com a sua diferenciação interna. Argumenta que esta diferenciação não seria um foco de atenção relevante à pesquisa sociológica, além de elemento de erosão da identidade coletiva baseada no trabalho, o que condenaria qualquer estratégia de ruptura sócio-política fundada sobre tal categoria. O argumento de Offe neste momento do seu texto converge com as teses de Gorz, na medida em que o proletariado não seria o sujeito de emancipação da sociedade capitalista.

Offe (1989) defende que estaria se processando uma descentralização do trabalho em relação a outras esferas da vida social. Esta descentralização seria decorrência da diluição da idéia de trabalho como valor e obrigação moral, sobretudo pela perda de importância das *“tradições culturais religiosas”* e laicas, e isto por dois motivos: primeiro, a descontinuidade entre formação e exercício profissional, isto é, a formação para o trabalho, ao longo da vida

do sujeito, nem sempre ou quase nunca coincide com o exercício durante a vida profissional do trabalhador; segundo, devido à redução do tempo de trabalho que, simultaneamente ao aumento do tempo livre – seria mais preciso falar em tempo liberado (Cf. Antunes, 1995; 1999) –, expande o universo de experiências individuais e coletivas, orientações e desejos que são mais determinantes que o trabalho. Então, se o trabalho não é mais o principal elemento integrador da sociedade, não sendo portanto princípio de estruturação da subjetividade, da identidade coletiva e individual, implica que a consciência também não pode ser concebida como consciência de classe. Por conseguinte, se o trabalho não cumpre mais este objetivo central de estruturação do mundo social, é preciso buscar este princípio em outra dimensão, e a esfera eleita para isso, seguindo as teses de Habermas, está no universo da ação comunicativa. São várias as contraposições que podem ser levantadas sobre as teses de Offe, nos limitaremos a três delas.

Qual a diferença entre trabalho e emprego? Se as formas de emprego têm se modificado, disto decorre imediatamente que o trabalho deixou de ser um elemento primordial de estruturação social? O fato de o emprego assumir uma variedade de formas e haver a redução formal do tempo de trabalho, nem de longe pode corroborar a tese esboçada por Offe. Isto porque a redução do tempo de trabalho, numa atividade, pode significar o aumento da jornada diária, semanal ou mensal para manter os níveis de renda e consumo que se conseguia com um único emprego. Ou seja, o trabalhador pode muito bem manter apenas um vínculo formal com um emprego e estabelecer uma relação informal, sem registro, em outro emprego: o caso de policiais civis e militares que trabalham como segurança, seria um exemplo ilustrativo desta situação. Isto pode indicar, ao contrário do que acredita Offe, que o trabalho pode ser muito mais presente e estruturante na vida do sujeito do que antes.

Quais são os agentes da erosão do princípio ético do trabalho? A diluição do trabalho como valor ético e como obrigação não é vista, nas teses de Offe, como resultado de ação de classe. O fato do trabalhador não valorizar sua atividade profissional pode significar que o emprego está tão degradado que os sinais de recusa são cada vez maiores, o que uma crítica fundada a partir do caráter ético tende a identificar, primordialmente, como

recusa do trabalho. Portanto, a degradação da atividade profissional deve ser pensada como resultado de disputa política de classe, isto é, como relações de poder entre grupos que possuem objetivos diferentes sobre o processo de trabalho, ainda que em vários momentos históricos a convergência de objetivos tenha sido a marca destas relações. Se a degradação é resultado de embate entre grupos sociais com interesses diversos, isto implica que a recusa do trabalho, enquanto valor ético, pode também ser um ato de rebeldia contra uma atividade de trabalho degradada e degradante.

O trabalho em serviço seria portador de uma racionalidade tão distante da racionalidade industrial, na qual os critérios de normatização técnica e produtividade são elementos estruturantes do processo de trabalho? A heterogeneidade e reflexividade presentes no trabalho em serviços nem de longe se constitui em obstáculo à adoção de critérios de produtividade e normatização. As atividades médicas, bancárias, de ensino, estão cada vez mais condicionadas pela lógica e racionalidade dominante na produção de bens. Deste modo, não parece consistente a caracterização das atividades em serviços como dotadas de reflexividade que fugiria das formas de controle próprias do processo de trabalho sob a indústria. Não se deve ignorar, todavia, que grande parte do trabalho em serviços têm sido alvo de intenso processo de racionalização e normatização, o que requer impor parâmetros de produtividade e rentabilidade empregados mais frequentemente na produção industrial.

Em outra perspectiva analítica e com acentuado tom crítico, Robert Kurz (1992)¹³, procura apreender a contradição em sua globalidade, destacando que a crise aguda iniciada na década de 1970, que culminou com a derrocada dos regimes do Leste, expressa não a vitória final do capitalismo Ocidental – como parece acreditar uma literatura e imprensa triunfalista –, mas exprime, de modo mais profundo, a crise do sistema mundial produtor de mercadorias. Desta forma, Kurz procura inverter as caracterizações usuais sobre os motivos

¹³ Não pretendemos discutir as principais teses presentes no livro de Kurz, pois nos afastaria dos nossos interesses neste momento, mas desejamos, apenas, reter os elementos analíticos que contribuam para entender as transformações sobre o mundo do trabalho.

que conduziram à queda do Muro de Berlim, e afirma que a crise partiria destes países e estaria atingindo, de modo agudo, os países desenvolvidos do Ocidente¹⁴.

A saída para o capital e seus agentes tem sido mesclar, em tempos e lugares diferentes, políticas de caráter estatista ou monetarista. No Ocidente, sobretudo nos países centrais do capitalismo, o aprofundamento da crise – que segundo o autor entraria numa era de trevas antes de terminar o século XX – conduziria à migração das políticas de cunho monetarista às políticas de natureza estatista.

Se em Kurz (1992) encontramos a distinção entre trabalho concreto e abstrato – distinção, vale salientar, ausente em Offe (1989) – a qual confere maior densidade analítica às suas teses, ao mostrar como trabalho abstrato é o fundamento do sistema produtor de mercadorias e a necessidade de romper com este sistema, Kurz generaliza, de modo abusivo, seus argumentos¹⁵.

Há ainda no texto de Kurz um excessivo apego ao aspecto econômico, no qual os movimentos sociais, as lutas políticas de classe são por demais minimizadas. Este procedimento permite ao autor realizar uma caracterização da crise, na qual, os sujeitos sociais estão obscurecidos, para não dizer ausentes; de modo que desconsidera ou reduz as potencialidades emancipatórias do movimento operário, bem como as possibilidades de reação e ofensiva do capital e seus agentes.

Estas contradições, crises, reestruturações teriam criado o cenário cheio de possibilidades, de constituição de novas formas de sociabilidade e, especialmente, novas combinações entre indústria e serviço, produção e informação.

¹⁴ A crise não seria expressão das dificuldades de desenvolvimento dos “países subdesenvolvidos do Terceiro Mundo”, muito menos uma crise oriunda dos equívocos dos mecanismo de reprodução dos regimes socialistas do leste europeu. (Kurz, 1992).

¹⁵ Esta generalização abusiva fica evidente quando caracteriza as sociedades do leste europeu, particularmente ao denominar a Revolução Russa como parte das revoluções burguesas (Kurz, 1992, p 210). Abusiva por que desconsidera todo processo de luta política necessário para eclosão revolucionária, bem como não distingue a emergência da revolução com seu desenvolvimento posterior. É ainda analiticamente imprecisa porque mistura revoluções com objetivos, processualidades e resultados políticos distintos sob um mesma denominação. Para uma crítica detalhada às teses de Kurz (Ver. Antunes, 1995, p. 105-114).

Por sua vez, Jean Lojkin (1999) buscando apreender as modificações que se apresentam no quadro de “*crise e de reestruturação capitalista*”, aponta a emergência de uma revolução informacional. Esta seria definida como uma revolução tecnológica ampla e posterior à revolução industrial, tendo como possibilidade a constituição de uma sociedade pós-mercantil que conduziria à superação das divisões de classe¹⁶. Revolução informacional que teria como fundamento a substituição da produção pela informação, em cujo contexto ocorre a complexa combinação entre “*indústria e serviços, concepção e fabricação, ciência e experiência e, conseqüentemente, entre assalariados da produção e assalariados de concepção*” (idem, p. 238). Esta complexa interação entre assalariados em situações diversas não quer dizer ausência de hierarquias, mas pode significar simultaneamente aproximação e diferenciação. Pois, à medida que ocorre, a exemplo da experiência toyotista, o trato operacional descentralizado com a informação, processa-se, ao mesmo tempo, a centralização da informação estratégica.

A revolução informacional, de acordo com Lojkin (1999), encerra potencialidades, pois permite superar antigas clivagens no interior do processo produtivo, fora dele, no interior da classe e entre segmentos profissionais. Quais os sujeitos sociais responsáveis, então, pela realização destas potencialidades? A resposta do autor: “*nós*” (idem, 309). A resposta tão abstrata quanto insuficiente não enxerga no mundo social nenhum movimento capaz de realizar esta utopia. Assim, na medida em que estas potencialidades não encontram nenhum movimento social no presente capaz de realizá-las, são suas possibilidades mesmas que se encontram comprometidas.

A informação, atributo da revolução informacional, pode transformar-se em conhecimento? A posse ou volume de informação não é garantia ou condição suficiente de conhecimento¹⁷, pois, talvez, para que a informação se transforme em conhecimento é

¹⁶ Parece que este tom otimista está presente nos vários escritos que discutiram as potencialidades do desenvolvimento tecnológico, como, por exemplo: “A sociedade informática proporcionará os pressupostos para uma vida humana mais feliz; eliminará aquilo que tem sido a principal fonte da má qualidade de vida das massas na ordenação do cotidiano: a miséria ou, pelo menos, a privação” (Schaff, 1995, p. 155).

¹⁷ Neste texto, o autor discute o emprego indiscriminado do conceito de sociedade do conhecimento e seu uso, na realidade, como sinônimo de sociedade da informação: “Na verdade o conceito de informação não é, de modo algum, abarcado por uma compreensão elaborada do conhecimento. O significado de ‘informação’ é tomado num sentido muito mais amplo e refere-se também a procedimentos mecânicos. O som de uma

necessário que o sujeito trabalhe de modo consciente e reflita sobre a natureza da informação recebida e quando esta interage com estoque de saberes que este sujeito acumulou ao longo da sua existência possa lhe permitir constituir uma nova síntese.

1.5 - Os Contornos da Crise¹⁸

Até a década de setenta, as nações de capitalismo avançado experimentaram um crescimento baseado na via fordista de produção – entendida como uma forma de organização e de mecanização do processo de trabalho que aprofunda a divisão do trabalho entre concepção e execução, onde é prescrito a cada trabalhador seus gestos e seu ritmo (Bihr, 1998) -, cuja forma de expressão mais forte, era marcada, sobretudo, pelos extraordinários ganhos de produtividade e lucratividade. É, sobretudo, a partir da crise da sociedade capitalista – da qual a crise do fordismo é fenômeno aparente e superficial (Antunes, 1999) -, no início da década de setenta, que se criaram as condições objetivas e subjetivas para implementação de mudanças que visavam retomar os níveis de crescimento econômico até então alcançados no pós Segunda Guerra Mundial.

Crise estrutural, expressa através da queda da taxa de lucro, da estagnação da via fordista e taylorista¹⁹ de organização da produção, cujo traço mais evidente foi a redução do consumo. A partir de então, os mecanismos institucionais para enfrentar as contradições da crise estrutural vão, paulatinamente, conduzindo ao superdimensionamento da esfera financeira, do incremento das fusões e incorporações entre grandes “*empresas monopolistas e oligopolistas*”, da crise do Estado-de-bem-estar-social, do aumento “*acentuado das*

buzina, a mensagem automática da próxima estação de metrô, a companhia de um despertador” (Kurz, FSP, 13/01/2002, p. 14). A mesma confusão poderia estar ocorrendo quando se discute e caracteriza-se a revolução informacional e não realiza-se a devida distinção entre informação e conhecimento.

¹⁸ A crise estrutural não é necessariamente uma crise orgânica em sentido gramsciano, pois nas sociedades ocidentais mais avançadas a complexificação da vida social tornou-as mais resistente às crises de natureza econômica, pois, “inicialmente, pode-se excluir que, de per si, as crises econômicas imediatas produzam acontecimentos fundamentais, apenas podem criar um terreno favorável à difusão de determinadas maneiras de pensar, de formular e resolver as questões que envolvem todo o curso ulterior da vida estatal (Gramsci, 1989, p. 52).

¹⁹ Como bem lembrou Lojkin (1999) não basta conceber o taylorismo tão somente como uma forma de controle social e uma “*técnica de controle de preparação*” e de mensuração do trabalho, pois, neste caso é desconsiderar outras características: o “*desenvolvimento do trabalho burocrático*”. Deste modo, o taylorismo não é alheio à organização hierárquica no interior da empresa e ao “*tipo de tecnologias materiais*”, exigência sobre as quais se realiza.

privatizações, tendência generalizada às desregulamentações e à flexibilização do processo produtivo, dos mercados e da força de trabalho” (Antunes, 1999, p. 29-30)²⁰.

No entanto, é fundamental não perder de vista que a economia política do conflito, neste cenário, passa a ser muito onerosa às empresas com o “*aumento do absenteísmo e das taxas de turn over*”, redução dos níveis de produtividade, interrupção do fluxo produtivo, “*aumento do número de peças defeituosas*” e aos sindicatos é imposto a questão da organização nos locais de trabalho, das qualificações, dos salários, isto é, a revolta e a conflitualidade operária adquirem novos conteúdos e nova radicalidade. Neste sentido, para o capital e seus agentes “*a questão que se colocava naquele momento histórico, e que permanece nos dias atuais, é a possibilidade de se antecipar aos conflitos no trabalho e exercer controle sobre eles*” (Segnini, 1998, p. 51).

Vale ressaltar, todavia, que a crise do capital se configura, a nosso ver, sob três aspectos fundamentais. Primeiro, uma crise de acumulação propriamente dita, na qual a via fordista de organização da produção e do consumo não responde mais às novas dinâmicas impostas pelo capitalismo do final de século XX, que tem na busca pelo aumento de produtividade um dos traços mais marcantes, ou seja, as contradições oriundas do processo de acumulação não estavam propiciando os ganhos de produtividade necessários e, além do mais, não estavam sendo tão eficientes no controle da força de trabalho como exigia esta nova fase da acumulação capitalista.

A produção capitalista estava organizada, prioritariamente, de modo intensivo, através da economia de escala. Produção baseada, especialmente, no crescimento do mercado interno: que

tornava menos imperativa a abertura de mercados externos, mas também exigia, ao contrário, um relativo recolhimento de cada economia nacional a seu próprio mercado: um desenvolvimento aut centrado, em que a demanda nacional dirigia-se prioritariamente à oferta nacional (Bihr, 1998, p 106).

²⁰ Pois, a crise da via fordista de produção, “em seu significado mais profundo, uma *crise estrutural do capital*, onde se destacava a tendência decrescente da taxa de lucro [...]. Era também a manifestação, [...], tanto do sentido destrutivo da lógica do capital, presente na intensificação da *lei de tendência decrescente do valor de uso* das mercadorias, quanto da incontabilidade do sistema de metabolismo social do capital” (Antunes, 1999, p. 31; grifo do autor).

Assim, quando este mercado não cresce – seja extensivamente pela incorporação de novos mercados, seja intensivamente, aprofundando a exploração dos mercados existentes –, as possibilidades de crise tornam-se maiores. Entretanto, não se deve, com isso, acreditar que não havia trocas externas, operações industriais, comerciais e financeiras entre países, entre empresas do mesmo e de grupos empresariais diferentes.

Do ponto de vista macroeconômico, a decisão da OPEP (Organização dos Países Exportadores de Petróleo) de aumentar o preço do seu produto e a decisão árabe de impedir as exportações de petróleo ao Ocidente enquanto durasse a guerra árabe-israelense em 1973, constituem-se como segundo elemento da crise, aprofundando ainda mais as contradições e impondo limites ao processo de acumulação capitalista. Isto trouxe duas consequências: o aumento do custo da energia, visto que o petróleo era a fonte de energia básica dos processos produtivos, o que obrigou à intensa economia de energia por meio da inovação técnica e organizacional, de um lado, e os petrodólares excedentes intensificou a instabilidade dos mercados financeiros, por outro (Harvey, 1992).

O terceiro elemento desta crise diz respeito à desestruturação do modo de vida erguido durante o fordismo a partir de Segunda Guerra Mundial:

Desse modo, a crise do fordismo, a partir dos anos 70, não se resume apenas à crise de um padrão de acumulação de capital, nem muito menos à crise de um padrão de organização da produção. Ela anuncia, com todas as consequências daí advindas, a crise de um determinado 'modo de vida', a quebra de um pacto social, caracterizada pela busca do 'pleno emprego', por uma certa estabilidade no trabalho e por amplas garantias sociais (Filgueiras, 1997, p.17).

Uma das consequências deste processo será condicionar os indivíduos ao mundo da incerteza, com graves decorrências psicossociais, intensificando ou estimulando o aparecimento de conflitos sociais e individuais aos mais diversos, a exemplo das guerras etno-religiosas, as expressões de racismo, aumento da incidência da depressão etc. Para o sujeito que trabalha, a desestruturação do modo, do estilo de vida, das formas de pensar, representam, simultaneamente, a desfiguração da experiência de vida e no trabalho até então constituída, demarcando, objetivamente e subjetivamente, os contornos desta crise.

Crise também marcada pela rigidez do fordismo – dos mercados de trabalho e de consumo, dos processos produtivos, dos direitos trabalhistas. Ou ainda, crise acentuada pelas experiências, práticas e críticas durante os anos 60 que, simultaneamente ao movimento das minorias e a oposição à racionalidade burocrática, articularam mobilizações contra o modo de vida constituído após a Segunda Guerra Mundial (Harvey, 1992).

Paulatinamente vai configurando-se um quadro através da constituição de uma série de práticas, experiências, situações que o capital, seus agentes e instituições já não conseguiam responder e controlar satisfatoriamente. Um cenário potencialmente contraditório que limitava o processo de valorização do capital.

Mas o conteúdo desta resposta capitalista às suas contradições buscará acentuar, de modo cada vez mais forte, a liberalização (do mercado de trabalho, do mercado financeiro em nível mundial, do comércio internacional por meio de redução das barreiras alfandegárias, da privatização de empresas e serviços públicos etc.) e a necessidade de redefinir, mas longe de reduzir e eliminar, a presença estatal na economia. Particularmente, sobre o mercado de trabalho, a liberalização tem significado, na maioria dos casos, precarização das condições de trabalho e vida para maioria da classe trabalhadora.

Portanto, podemos dizer que a reestruturação produtiva capitalista de um modo geral configura-se como uma forma de responder às limitações impostas à acumulação, pois *“todo o processo conhecido como reestruturação produtiva nada mais é do que a permanente necessidade de resposta do capital as suas crises”* (Dias, 1997, p. 14). Crise marcada pela queda das taxas de produtividade e lucratividade, pelo crescimento do desemprego, pela estagnação dos mercados consumidores, pela crise fiscal dos Estados, dificultando a manutenção dos padrões salariais e dos benefícios sociais, tais como: seguro desemprego, saúde, educação, habitação, saneamento, programas de qualificação etc., conquistados pelos trabalhadores após a Segunda Guerra Mundial.

Deve ser sublinhado, ainda, como elemento essencial desta crise, as contradições experimentadas pelo movimento operário que serão discutidas de modo mais detalhado mais adiante, cujos resultados expressam as limitações do modelo social-democrata para enfrentar

os enormes e complexos desafios que a luta de classes, neste cenário, exigiam. Neste cenário, as relações de força e as contradições necessitavam de novas formas político-organizativas, uma ação mais radical dos trabalhadores (em termos marxianos), não só devido ao momento desfavorável em que se encontram as relações de poder para os trabalhadores, mas sobretudo porque os obstáculos criados pelo capital e seus agentes exigiam que a ação dos trabalhadores fosse mais ousada e, ao mesmo tempo, mais criativas.

A reestruturação do Estado e de suas instituições insere-se neste contexto de crise. Desta perspectiva, a reforma do Estado preconizada - na concepção neoliberal - requer reconstruir as instâncias políticas e institucionais a favor da expansão das atividades de natureza “*mercantil e monetária*”, o que implica redefinir, mas não eliminar, as instâncias de mediação instituídas no pós Segunda Guerra, pois o que se pretende modificar, em essência, não é a estrutura do Estado, mas tão somente o tipo de intervenção governamental, pois, não podemos perder de vista que o Estado pode ser concebido como educador, na medida em que atua para constituir “*um novo tipo ou uma nova civilização*”, visto que age, também, sobre as forças de natureza econômica, reorganizando e desenvolvendo uma nova estrutura de produção, um novo aparelho econômico (Gramsci, 1989). Desta forma, o que se pretende resguardar e estimular é a livre iniciativa e o individualismo econômico, mesmo que para isso sejam mobilizados e garantidos através dos mecanismos do Estado.

Desta forma para enfrentar a crise, o capital e seus agentes²¹, pretendem incrementar e consolidar a internacionalização dos mercados consumidores, por um lado, e de modo cada vez mais acentuado a produção, por outro (Bihr, 1999), através da mediação necessária do Estado.

É, portanto, dentro deste contexto que se inserem as novas experiências de gestão e organização do trabalho que informam a reestruturação produtiva capitalista, cujo traço

²¹ Não podemos deixar de destacar que mesmo baseados largamente no trabalho de Bihr (1998), não concordamos com sua caracterização da crise como expressão de uma crise do fordismo ou crise latente do fordismo. Nas teses regulacionistas – nas quais o autor inspira-se - não se questiona que esta crise é apenas a face aparente de uma contradição mais profunda do capitalismo. Se radicalizarmos os fundamentos destas teses bastaria então que substituíssemos o que está em crise e a sociedade (leia-se o capital) resolveria seus problemas

destacado é a busca por um novo impulso de racionalização que consiga manter e aprofundar os níveis de acumulação até então atingidos.

Esta nova via de produção pode ser definida pela introdução de novas tecnologias – sobretudo de base microeletrônica –, superação dos limites da gestão taylorista e fordista, novas formas de contratação da força de trabalho, modos diferenciados para instituição da hegemonia no espaço de trabalho, cuja decorrência é a construção de novas formas de controle do tempo, corpo, iniciativa e experiência dos trabalhadores.

É constituído, assim, um espaço produtivo a partir de três formas: primeira, a fábrica difusa, caracterizada pela inversão da concentração produtiva que a engendrou, isto por dois motivos: a) a economia de escala depois de determinado limite origina novos custos; b) a concentração da indústria se seguia à concentração dos trabalhadores, o que poderia lhes conferir potencialidade política de lutas mais favoráveis (Bihr 1998).

Segundo, a fábrica fluida, definida pela busca em “*realizar uma produção em um contínuo ideal*”, isto é, a finalidade é reduzir o tempo de paralisações do processo produtivo entre os lotes, bem como diminuir o tempo de interrupção devido ao percurso de materiais necessários à produção. O objetivo é atingir novos níveis de intensidade do trabalho e aumentar a produtividade de cada unidade, equipe ou trabalhador. Terceiro, a fábrica flexível, concebida a partir da saturação da norma de consumo fordista “*que deu origem a uma demanda de bens de consumo duráveis ao mesmo tempo mais flutuante e mais diversificada e, portanto, mercados mais incertos e heterogêneos*” (Bihr, 1998, p. 91). Como vamos procurar demonstrar, esta nova realidade nos locais de trabalho representa uma nova relação com a experiência dos trabalhadores, visto que esta não é, primordialmente, incorporada, mas, especialmente neste novo cenário, manipulada.

As transformações em processo no mundo do trabalho constituem um mosaico amplo e diferenciado, na medida em que implica a adoção de várias práticas tais como: novos padrões competitivos, novas relações industriais e de trabalho, a adoção de novas tecnologias de gestão do processo de trabalho. A busca por estes novos padrões tem como finalidade – a exemplo do fordismo – aumentar a produtividade para incrementar o processo

de valorização do capital. Ou ainda, para manter ou aprofundar tal valorização, a classe dominante aposta na destruição do fordismo (Bihr, 1998), reduzindo seu ciclo de reprodução.

Mas, o entendimento de que o capitalismo vivia uma nova fase de acumulação, impulsionada a partir das inovações ocorridas no mundo do trabalho, provocou a criação de experimentos que buscavam dar sentido e direção às transformações da reestruturação capitalista. Assim, a partir de experiências empíricas diferentes, foram diversas as tentativas de buscar mostrar o esgotamento do fordismo – enquanto via de gestão do trabalho e modo de vida – e a necessidade de sua substituição/combinatória/superação através de novos métodos de gestão.

Para os limites da discussão que pretendemos realizar, deter-nos-emos: à acumulação flexível e ao toyotismo²². A primeira como tendência da via contemporânea de acumulação que aposta na flexibilidade como mecanismo orientador e organizador da valorização capitalista e das práticas nos locais de trabalho. O segundo, o toyotismo concebido como uma manifestação particular das novas experiências flexíveis de organização do trabalho.

A acumulação flexível tem como característica mais significativa o confronto com a rigidez fordista para superação da crise capitalista, pois *“ela se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo”* (Harvey, 1992, p. 140). Ou seja, a acumulação flexível ...

[...] envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado setor de serviço; bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas (Harvey, 1992, p. 140).

²² Esta manifestação particular, o toyotismo, ilustra modificações tão expressivas quanto distintas trazidas por experiências como a Terceira Itália, Kalmarismo, entre outras. A polêmica no interior da Sociologia do trabalho a respeito do caráter dos grupos semi-autônomos tem conduzido a uma apreciação acrítica sobre a experiência sueca, ressaltando tratar-se de um modo de superar as formas de hierarquia no processo produtivo, mas a realidade parece ser outra, tal como salienta esta passagem: “Nenhuma tarefa adicional foi transferida às equipes ‘autônomas’ de montagem; elas não receberam nenhuma prerrogativa para tomar iniciativas ou exercer responsabilidades. Segundo tempos pré-determinados, as plataformas se movimentam, coordenadas por um computador central, sem levar em conta o trabalho – terminado ou não – dos operários da montagem” (Lojkine, 1999, p. 35). Não houve transformações do sistema hierárquico ou iniciativas que esvaziassem o poder dos supervisores e gerentes.

Deste modo, a acumulação flexível implica uma série de inovações que provocam a compressão do espaço/tempo, isto é, a aceleração do tempo social estreitando, assim, o intervalo para tomada de decisões tanto na esfera pública quanto na esfera privada, processo impulsionado pela difusão das novas tecnologias de base micro-eletrônica, através das telecomunicações, satélites, internet etc.; provocando, ainda, a desregulamentação dos mercados de trabalho, cuja consequência é a desorganização do trabalho organizado, implicando em taxas crescentes de desemprego e, mais ainda, o aumento das formas de subcontratação, a intensificação da informalidade, o incremento do trabalho em tempo parcial – sobretudo entre as mulheres²³, temporário, cuja decorrência é a estagnação dos ganhos salariais “e o retrocesso do poder sindical – uma das colunas políticas do regime fordista (Harvey, 1992, p. 141). A fragilização dos sindicatos propiciou ao capital a reestruturação dos mercados de trabalho, impondo regimes e contratos flexíveis, através da flexibilização da jornada (por exemplo, por meio do banco de horas), ou por intermédio da institucionalização dos contratos temporários.

Assim, esta desestruturação do mundo do trabalho fordista significou a possibilidade de apontar na direção de algumas tendências: por um lado, a redução cada vez maior do universo dos trabalhadores estáveis que gozavam de maior garantia no emprego, de bons salários, de maiores perspectivas de promoção; por outro lado, o crescimento da subcontratação, do trabalho em tempo parcial, do trabalho temporário etc., cuja decorrência é a precarização das condições de trabalho e de vida deste contingente da classe trabalhadora; o retorno para algumas áreas industriais do trabalho a domicílio, artesanal, familiar e paternalista, onde prevalece a gestão e o uso da força de trabalho do tipo familiar; ou ainda, o crescimento da participação feminina no universo dos coletivos de trabalho, sobretudo nas formas de trabalho em tempo parcial, onde as condições de trabalho e de remuneração são mais desfavoráveis; a tendência cada vez mais forte de fragmentação dos

²³ Se levarmos em conta que as diferentes mudanças atingem distintamente a classe trabalhadora, a maior inserção das mulheres no processo de produção e no mercado propiciou um duplo movimento: facilitou o emprego da força de trabalho feminina em atividades de tempo parcial em substituição ao trabalho masculino, melhor pago e de mais difícil demissão, intensificou a presença do trabalho doméstico e familiar, da subcontratação, fazendo emergir atividades e trabalhos de natureza patriarcal realizados no lar, por um lado; a acumulação flexível, por outro, intensificou o uso da força de trabalho feminina justamente em um

coletivos de trabalho pelo incremento destas formas “*antigas de processo de trabalho e produção*”, cuja consequência “*é o solapamento da organização da classe trabalhadora e a transformação da base objetiva da luta de classe. Nelas, a consciência de classe já não deriva da clara relação de classe entre capital e trabalho*” e se articula com os “*conflitos interfamiliares e das lutas pelo poder num sistema de parentesco ou semelhante a um clã que contenha relações sociais hierarquicamente ordenadas*” (Harvey, 1992, p. 145/146)²⁴.

Observe que estas transformações, tal como apresentadas anteriormente, são apresentadas como traços de modernidade das relações e do mercado de trabalho, iniciativas adotadas por governos de orientação conservadora, onde é ocultado que tais necessidades visam à superação, especialmente, da crise iniciada durante a década de 1970.

A acumulação flexível procurou substituir a economia de escala perseguida pelo fordismo pela capacidade das empresas de produzir bens em pequenos lotes e, juntamente com a subcontratação, superar a rigidez do modo de gestão anterior. Deste modo, “*esses sistemas de produção flexível permitiram uma aceleração do ritmo da inovação do produto, ao lado da exploração de nichos de mercado altamente especializados e de pequena escala*” (Harvey, 1992, p. 148). Aqui cabe uma pergunta: essa acumulação substituiu ou combinou, de diferentes formas, a economia de escala com a produção em pequenos lotes e a preços baixos? Acreditamos que a acumulação flexível não seja incompatível com a economia de escala, processando-se, na realidade, a articulação entre economia de escala e produção em pequenos lotes. Portanto, para além da substituição de uma prática por outra, elas na verdade se combinam, reforçando-se mutuamente.

contexto em que a luta das mulheres se empenhavam tanto numa maior consciência quanto pela melhoria de suas condições de trabalho (Harvey, 1992). Ainda sobre o assunto ver (Segnini, 1998).

²⁴Esta formulação parece indicar que o emprego de relações “antigas” no processo de trabalho complexifica a constituição de consciência de classe. Se é verdade que os caminhos para adquirir a consciência de classe são mais difíceis atualmente, devido ao acentuado processo de heterogeneização da classe trabalhadora, no entanto, não havia nenhuma evidência que sustentasse que a formação de uma consciência de classe derivasse da relação objetiva entre capital e trabalho. A consciência de classe não é algo dado, que se origina apenas da posição no processo produtivo, ela é resultado de uma dinâmica complexa e heterogênea, que envolve valores, posição no processo produtivo, lutas e organização política intra e extra classe, a relação com as instituições políticas da própria classe e da sociedade como um todo (Ver: Thompson, 1987; Przeworski, 1989).

Estas novidades tecnológicas e organizacionais (*kanban*, *just-in-time*²⁵ etc.) diminuíram de forma extraordinária o tempo de giro do capital, implicando por sua vez na redução do tempo de giro do consumo, o que explica as estratégias de envelhecimento programado de produtos postas em prática pelas empresas²⁶.

Esta capacidade do capital e seus agentes de reduzir o tempo e o espaço da sua reprodução torna-se cada vez mais potencializada pela autonomização que se processa entre as esferas produtivas e financeiras, com claro predomínio desta última, sobretudo a partir da constituição de um mercado financeiro mundializado. Mas, a procura da acumulação flexível pelo poder mediador do capital financeiro²⁷, potencializa a ocorrência de crises financeiras e monetárias, apesar da dinâmica do sistema financeiro mundial ter condições de **reduzir** – jamais eliminar – seus impactos por meio de instantâneas transferências dos recursos das empresas e investidores de regiões e setores pouco atraentes ou rentáveis para setores e regiões mais lucrativos, por intermédio dos modernos meios de telecomunicações (Harvey, 1992). O capital financeiro é capaz de minimizar as crises. No entanto, os impactos sociais e os danos que ele produz, são violentíssimos; a crise mexicana em meados da década 90 é um exemplo do tipo de lógica que preside a valorização do capital financeiro, mais recentemente.

A ausência de regras de controle social sobre o movimento deste tipo de capital, e esta inexistência de normas, é uma necessidade de valorização do capital financeiro mundializado. Esta inexistência de limites e barreiras expressa, antes de qualquer coisa, como a especulação financeira necessita para valorizar-se, funcionar e movimentar-se sem amarras, dinâmica esta que adquire dimensão preponderante na lucratividade de empresas industriais e de serviços atualmente (Chesnais, 1996). Cabe não perder de vista, todavia, que

²⁵ Ao contrário do que acredita Harvey (1992, p. 148), o *Just in time* não é apenas uma forma de gerenciamento de estoques, mas uma maneira de controlar a força de trabalho por meio de estoques.

²⁶ Como lembra Antunes (1999), acerca da indústria de computadores: “As empresas, em face da necessidade de reduzir o tempo entre produção e consumo, ditada pela intensa competição entre elas, incentivam ao limite esta tendência destrutiva do valor de uso das mercadorias” (Antunes, 1999, p. 51).

²⁷ O processo de autonomização da esfera financeira tem origem na “quebra” do sistema monetário internacional erguido no pós Segunda Guerra Mundial (acordo de Bretton Woods), este sistema determinava o preço do ouro e a convertibilidade do dólar. Entretanto, em 1971, unilateralmente os EUA desvincularam o dólar do ouro, e a dissolução deste sistema está na origem da ausência de regulamentação posterior do sistema financeiro mundial (Chesnais, 1996; Filgueiras, 2000).

este processo de expansão do capitalismo é um momento particular da internacionalização²⁸ e da valorização do capital em escala mundial.

Deste modo, a mundialização pode ser pensada como consequência de duas dinâmicas com temporalidades e movimentos distintos, mas integrados: a primeira pode ser definida “*como a mais longa fase de acumulação ininterrupta do capital que o capitalismo conheceu desde 1914*”, a segunda “*diz respeito às políticas de liberalização, de privatização, de desregulamentação e de desmantelamento de conquistas sociais e democráticas, que foram aplicadas desde o início da década de 1980, sob o impulso dos governos Thatcher e Reagan*” (idem, p. 34). O cenário, então, de articulação entre a produção flexível e a mundialização do capital, movimentos distintos de um mesmo processo de valorização, provoca impactos não só sobre a base objetiva da acumulação, mas altera, simultaneamente, as formas de percepção dos sujeitos sociais. Particularmente para o movimento operário, a mundialização do capital recoloca, na ordem do dia, a necessidade de uma estratégia internacional renovada, o que, simultaneamente, reconfigura as lutas no espaço nacional como necessárias, mas não suficientes (Bihr, 1998).

A flexibilização atinge, por sua vez, o modo de vida das pessoas, onde os sujeitos sociais vão reconstruindo, sob novas bases, os “*hábitos e atitudes culturais*”, sendo este momento histórico da acumulação marcado pela hegemonia neoliberal, cujo traço mais expressivo na subjetividade destes sujeitos é o individualismo cada vez mais agressivo. Isto porque ele está baseado numa competição sem limites entre as pessoas (Harvey, 1992). É a fragmentação cada vez maior do indivíduo, ou ainda, o cinismo como uma espécie de moeda corrente nas relações interindividuais, acentuando a simulação como norma de conduta, a

²⁸ Bihr (1998), numa linha crítica divergente destas formulações, vai argumentar que só faz sentido falar em internacionalização do capital à medida em que a economia se transforma em um mecanismo em que as trocas entre os países – os aparelhos produtivos mesmo possuindo relativa autonomia e coerência –, ficam a “eles subordinadas”. Daí, sua hipótese de que a economia mundial não seria mais internacional, mais uma economia transnacional. Então, o autor opera esta inflexão analítica para acentuar os limites do Estado nacional para limitar os movimentos da economia, para controlar os oligopólios, visto que o aparelho produtivo nacional está nas mãos destes grandes grupos que atuam em âmbito mundial. O processo de transnacionalização provocaria um descolamento entre o espaço econômico e o espaço político, onde o primeiro teria como cenário o mercado mundial, enquanto que o segundo estaria confinado ao espaço nacional. De minha parte, creio que há um exagero nos argumentos do autor, longe de expressar um enfraquecimento do Estado, a mundialização do capital necessita dele e, em muito casos, de sua intervenção na economia para manter a dinâmica da acumulação.

estetização da vida e do cotidiano como condição existencial última, onde a “*estética relativamente estável do modernismo fordista cedeu lugar a todo fermento, instabilidade e qualidades fugidias de uma estética pós-moderna que celebra a diferença, a efemeridade, o espetáculo, a moda e a mercadificação de formas culturais*” (Harvey, 1992, p. 148).

O discurso pós-moderno, especialmente, acredita que é uma ilusão pensar que o sujeito tem uma fisionomia e uma identidade. Ele afirma que o “eu” é uma espécie de ilusão, uma frágil construção, que é feito de experiências e situações que o indivíduo encontra em sua trajetória própria, no interior das quais o senso de identidade é rompido pelo bombardeio de uma multiplicidade de signos, imagens e sons fragmentados, diluindo, assim, o sentido de continuidade entre passado, presente e futuro, desmontando, desta forma, a compreensão da vida como um projeto com significado, para afirmar a vida e a orientação individual como algo estético, onde não haveria uma essência humana no exercício dos vários papéis sociais.

Neste cenário, os meios de comunicação de massa funcionam como instrumentos que auxiliam os indivíduos a produzir e consumir a fantasia que criam sobre eles mesmos. Nesta perspectiva, a compreensão sobre o papel dos meios de comunicação é muito diferente, de um modo geral, da abordagem dos frankfurtianos (Adorno, Horkheimer, Marcuse). Deste modo, a eclosão desta multiplicidade de signos e imagens, além de provocar a fragmentação, tem levado à constituição de um tipo de personalidade, a pós-moderna, que se caracteriza pela esquizofrenia – cuja marca é a desordem lingüística, onde o indivíduo não consegue recompor a cadeia significativa que se rompeu (Harvey, 1992). Desta maneira, os pós-modernos rejeitam a idéia de identidade, um tanto quanto estática, para se referenciar no que chamam de lógica de identificação, onde o eu é constituído pelo outro em todo o processo da relação de alteridade.

Esta dinâmica atinge intensamente a sociabilidade, as formas de pensar e sentir dos sujeitos, pois, ao mesmo tempo em que o capital flexibiliza ao extremo sua compulsão insaciável de reprodução, impõe na esfera da vida cotidiana o fetiche do novo, do efêmero e do fugaz, reduzindo a existência, a experiência à adaptabilidade, ao “*contingente da vida moderna, em vez dos valores mais sólidos implantados na vigência do fordismo*” (Harvey,

1992, p. 161)²⁹. Isto não implica considerar que a vida sob a vigência do fordismo fosse, mais plena de sentido, menos reificante do que no momento presente. Atualmente, o capital e seus agentes buscam confinar a experiência cotidiana dos sujeitos sociais ao imediatamente dado, naquilo que ela tem de alienada e alienante. Neste sentido, o objetivo desta complexa dinâmica é flexibilizar todas as esferas – os valores (sociais e políticos), desregulamentar a economia, o mercado de trabalho – para melhor manipular a experiência, reduzindo suas potencialidades libertadoras.

Até aqui vimos a acumulação flexível, este novo movimento de racionalização do capital e seus desdobramentos sobre o mercado de trabalho, os sindicatos, o processo de trabalho, a classe trabalhadora, a sociabilidade. Todavia, seria necessário indagar se a acumulação é tão flexível por um lado, e se o processo de trabalho fordizado é tão rígido que não permite nenhuma inovação e flexibilidade, por outro. O que as diversas experiências vêm mostrando é uma articulação complexa entre práticas flexíveis e os procedimentos típicos do processo de trabalho fordista. Cabe sublinhar, ainda, que para alguns setores são enormes os obstáculos à concretização de procedimentos totalmente flexíveis, como nas indústrias química, petroquímica e siderúrgica, onde devido à especificidade do processo de trabalho é mais prudente falar de uma complexa combinação entre flexibilidade e rigidez, ora predominado uma ora outra. Cabe investigar, a seguir, um impulso de racionalização flexível, atualmente, muito difundido: o toyotismo.

Esta via de produção conjugaria uma série de práticas, tais como: a ³⁰exigência do trabalhador operar com várias máquinas, a polivalência da força de trabalho; a imposição, devido à redução do mercado consumidor ou crises econômicas mais profundas, da empresa aumentar a produção mantendo-a com o mesmo número de trabalhadores; a adoção das técnicas de supermercado (método Kanban)³¹ de produzir somente após a venda da

²⁹ Sennet (1999) busca apreender as consequências trazidas pelas formas flexíveis de trabalho sobre a subjetividade do trabalhador, sublinhando como estes novos experimentos diluem os laços entre os sujeitos que trabalham, corroendo seu caráter.

³⁰ Como salienta Druck (1995), o que se observa no novos experimentos presentes nos locais de trabalho é uma complexa processualidade, na qual as fábricas apresentam formas e mecanismo de desfordização.

³¹ De acordo com Gounet (1999): “Para Ohno, é necessário eliminar os estoques pois, por trás deles, encontra-se o excesso de pessoal e equipamento. Portanto, o ohnismo implica inicialmente trabalhar com um reduzido número de operários e máquinas[...pois], o sistema Kanban não é a princípio um meio de reduzir

mercadoria; a generalização do método Kanban para a rede de subcontratadas; a disputa por um mercado pequeno e competitivo que necessita de produtos diferenciados; os programas de qualidade total; a exigência de melhoria contínua (Kaizen). No entanto, para viabilizar esta via de organização do trabalho, era preciso o desmonte do sindicalismo japonês que até aquele momento não estava orientado sob a solidariedade de classe e sob a cooperação com o patronato (Gounet, 1999; Antunes, 1995). Portanto, foi preciso adequar a conflitualidade em potência da classe operária aos novos arranjos políticos e institucionais do capital sediado nas indústrias automobilísticas japonesas. A primeira oportunidade para o desmonte do “velho” sindicalismo e a constituição de um sindicalismo mais colaboracionista - exemplificado pelo sindicato-casa, o sindicato por empresa -, surge no início dos anos 50:

A Toyota decide suprimir 2 mil empregos. A resposta imediata é a greve. Esta dura muitos meses, envolvendo inclusive os fornecedores titulares da montadora, como sua filial Nippondenso. A empresa termina vencendo, graças ao apoio dos bancos: as demissões são mantidas. O conflito marca os trabalhadores japoneses e também a empresa. Esta, para evitar outros enfrentamentos, opta por manter um efetivo mínimo mas com estabilidade quase plena (Gounet, 1999, p. 31).

A segunda oportunidade ocorre em 1953:

Um segundo choque entre patrões e sindicatos ocorre na Nissan [...] com conseqüências ainda maiores. Os trabalhadores param fazendo reivindicações salariais. Logo o presidente da Nissan promove um locaute na fábrica e espera que a greve se esgote. Ele tem tempo: dois bancos, sendo um o Fuji Bank, pertencente ao mesmo grupo da montadora, emprestaram-lhe o equivalente aos negócios de um ano. Depois, quando sente que pode resolver o conflito em seu proveito, ele faz com que os líderes sindicais sejam presos e cria um novo sindicato, por intermédio de um operário colaboracionista. Este visita os trabalhadores grevistas, aconselha-os a entrar no novo sindicato e retornar ao trabalho, para não perderem o emprego. A Nissan criou o sindicato-casa, aquele que hoje é o típico sindicato japonês (idem).

Portanto, a adoção do toyotismo ocorreu num cenário de luta política de classe. Aliás, isto não foi diferente do que aconteceu com a adoção do taylorismo e do fordismo. Em ambos os casos, a necessidade do controle da força de trabalho precedeu a tentativa de controle político da classe trabalhadora e suas entidades de representação. Foi preciso, pois, racionalizar tanto as relações de trabalho quanto os conflitos políticos de classe para que estes não se constituíssem em obstáculos ao processo produtivo.

estoques” (idem, p. 65). Constituindo-se, sobretudo numa forma de gestão da força de trabalho por meio dos estoques.

O toyotismo pressupõe uma série de mudanças no processo de trabalho, nos coletivos de trabalho, no padrão tecnológico, nas relações industriais, nas relações sociais nos locais de trabalho etc. Neste sentido, necessita: primeiro, de uma força de trabalho altamente qualificada, capaz de operar várias máquinas simultaneamente, possuindo, portanto, competência para “flutuar” no processo produtivo de acordo com a demanda de serviços e segundo a necessidade das gerências, pois, todo coletivo de trabalho desenvolve segredos, truques, aparentemente secundários e desnecessários, mas que *“repetidos uma infinidade de vezes, podem adquirir uma grande importância econômica”* (Gramsci, 1989, p. 407). Entende-se, deste modo, a necessidade de manter um número mínimo e estável da força de trabalho.

Ao contrário do que se tem difundido, esta qualificação não supera as relações de dominação, as formas de divisão do trabalho – divisão entre concepção e execução – o que pode conduzir, na realidade, a uma espécie de *“polivalência vazia”* (Lojkin, 1999). Assim, os coletivos de trabalho devem ser suficientemente flexíveis para realizar as mais diversas tarefas e operar, e se for o caso, consertar e fazer a manutenção dos equipamentos presentes no processo produtivo.

Um outro elemento importante que compõe a variante japonesa é a terceirização. A rede de subcontratação é, na realidade, um dos aspectos centrais desta via, onde se situa a grande maioria do emprego industrial no Japão. É, sobretudo, um sistema de relações *“muito hierarquizadas entre as grandes empresas e as pequenas e médias”*, marcado pela relação de *“subordinação destas últimas que é institucionalizada através de um estatuto e fidelidade, por níveis salariais diferentes”* e, mais ainda, *“por formas de contratação e qualificação da força de trabalho diferentes e, muitas vezes precárias”*. O que se busca é difundir as práticas de *just-in-time* e qualidade total das grandes à *“rede de fornecedores e subcontratadas, a fim de garantir um fornecimento satisfatório de produtos e serviços”* (Druck, 1995, p. 90). A terceirização implica a construção de relações industriais mais cooperativas, integradoras, pois, a rede de subcontratação deve atuar em sintonia com os objetivos da contratante, porque, caso contrário, a produção de bens e serviços pode não se realizar satisfatoriamente.

Ocorre, ainda, como traço constitutivo da racionalização toyotista, a fragmentação dos coletivos de trabalhos, na medida em que trabalhadores de várias empresas concentram-se em um mesmo espaço, tornando ainda mais heterogêneos os locais de trabalho, fragmentação que faz emergir os trabalhadores hifenizados numa economia também vista como hifenizada:

Está claro que a antiquada força de trabalho característica dos anos 50 foi severamente atingida. A dos anos 90 é composta de um sem número de diferentes tipos de empregados: trabalhadores em tempo parcial (*part-time-workers*), temporários (*tempory-workers*), de emprego casual (*casual-workers*) ou mesmo por conta própria (*self-employed-worker*). Ao adentrarmos no século XXI, esses **trabalhadores hifenizados** estarão se tornando uma parte cada vez mais significativa da economia (Beynon, 1997, p. 18; grifo do autor)³².

A terceirização se constitui na transferência para agentes externos e internos (empresas ou indivíduos) de tarefas, de atividades, que anteriormente eram realizadas no interior da própria empresa (Druck, 1995). No entanto, isto não implica que as tarefas e os trabalhadores não realizem suas atividades no espaço da empresa contratante. Pode e tem ocorrido a seguinte situação: a empresa fecha um setor interno e estimula que seus ex-trabalhadores criem empresas, cooperativas ou ofertem individualmente os serviços terceirizados de que ela necessita. No setor bancário, por exemplo, as atividades de segurança, no mais das vezes, são executadas no interior dos próprios bancos. O objetivo – segundo o discurso empresarial – é concentrar a empresa naquela atividade ou produto em que possui maior competência, transferindo para outros tudo que não seja sua atividade-fim.

A finalidade é aumentar a produtividade com a diminuição dos custos, com o aumento da qualidade dos produtos e serviços oferecidos. No entanto, como tem sido mostrado, o capital tem terceirizado também o núcleo do que constitui suas atividades, desrespeitando a legislação trabalhista, os acordos coletivos e os contratos de trabalho. Na realidade, este tipo de racionalidade pretende reduzir o acaso e a incerteza como traços constitutivos do mercado, negligenciando a heterogeneidade da realidade, reduzindo as inter-relações sociais aos imperativos da valorização capitalista (Lukács, 1974).

³² Aqui Beynon tomando a Inglaterra como espaço social de sua pesquisa mostra-nos as consequências da reestruturação produtiva do capital sobre o mercado de trabalho, os salários, o setor público, os sindicatos, as relações de gênero etc.

Os programas de qualidade total, como o reverso da mesma moeda, pressupõem a busca da melhoria constante dos bens e serviços produzidos e oferecidos pelas empresas; implicam “*o envolvimento dos trabalhadores para melhoria da produção, inclusive participando com propostas de mudanças no processo de fabricação*” (Druck, 1995). A finalidade é a mesma da terceirização: aumentar a produtividade, reduzir custos e estender a qualidade a todos os estágios e momentos da produção, e da prestação de serviços, não se constituindo, portanto, num atributo específico de um ramo/setor da empresa. Mas, a principal característica dos programas é de cunho político, na medida em que busca identificar os interesses dos trabalhadores com os do capital, identificação que busca integrar cada vez mais os trabalhadores à cultura da empresa.

No entanto, é no interior dos programas de qualidade que o capital e seus agentes busca não só incorporar, mas, acima de tudo, manipular a experiência dos coletivos de trabalho, pois as reuniões com as equipes de trabalho visam se antecipar a qualquer problema que venha a interromper o processo produtivo. Esta antecipação engloba desde possíveis defeitos técnicos até problemas referentes à disciplina, aos salários, às mobilizações que possam desembocar em greves, paralisando o fluxo “normal” do trabalho. A aposta aqui, sobretudo entre os empresários que atuam nos setores mais dinâmicos da economia, fundamenta-se na crença de que “*estes novos dispositivos*” responderão aos desejos mais íntimos dos trabalhadores (Lojkine, 1999).

Os programas de qualidade se constituem numa refinada forma de manipular a experiência precisamente porque os conhecimentos, as práticas, os códigos desenvolvidos dentro e fora do trabalho devem ser mobilizados para aperfeiçoar a dinâmica do processo produtivo. Vale lembrar que sob o taylorismo e o fordismo as gerências tinham como objetivo inicial a desvalorização da experiência-trabalho e, posteriormente, sua incorporação. Atualmente, sob padrões flexíveis de gestão, com a necessidade de mobilizar os vários saberes, conhecimentos, experiências e comportamentos do trabalhador, devido ao influxo de racionalização do processo produtivo, o capital manipula, acionando ou desacionando a experiência-trabalho de acordo com suas necessidades de valorização. Deste

modo, nos parece que simultaneamente ao processo de expropriação e desqualificação³³ da experiência-trabalho, ou melhor, sua incorporação, os processos produtivos têm permitido ao capital e seus agentes uma ação em várias frentes e em várias combinações: manipulando, incorporando e desvalorizando a experiência-trabalho de acordo com suas necessidades de acumulação.

Para atingir estes objetivos os programas de qualidade pretendem não só estabelecer um novo equilíbrio imposto de fora, do exterior, mas requerem a participação ativa, vivenciada como experiência interior, cuja decorrência é manipular a subjetividade dos trabalhadores às necessidades do processo de trabalho.

Aliado a estas duas práticas (qualidade total e terceirização), tem sido difundido – mas isso não quer dizer que seja assim efetivamente – que um dos elementos centrais do toyotismo é o sistema de emprego utilizado pelas grandes empresas, sendo formado por: 1) o emprego vitalício: segundo Druck (1995) *“Na realidade, não existe nenhum ‘contrato formal’ sobre uma estabilidade permanente no emprego, mas ela existe de fato, até a aposentadoria aos 55 anos”*. No entanto, esta prática está sendo questionada e a tendência segundo Hirata (1991) é:

Com esta tendência ao recrutamento em meio de carreira, o emprego dito “vitalício” acaba. Na realidade, emprego muito estável e a muito longo termo mas que não foi nunca ‘vitalício’ na medida em que, após a aposentadoria aos 55 anos, esses assalariados masculinos, em caráter regular, das grandes empresas, trabalhavam ainda uma dezena de anos em outra empresa de menor prestígio e de menores salários (idem, p. 149).

Ou seja, o emprego vitalício é apenas desfrutado por pequena parcela da classe trabalhadora japonesa, os funcionários das grandes empresas, o que constitui cerca de um terço dos trabalhadores no Japão, é um benefício usufruído pelo segmento masculino, pelo que se pode deduzir da afirmação acima citada. Neste sentido, o emprego vitalício não se difundiu amplamente nem mesmo no seu país de origem, sendo desfrutado por um pequeno

³³ Portanto, não podemos concordar com Lojkine (1999) quando afirma: “conscientes de terem propiciado com a sua criatividade, a transferência de seu saber profissional para a programação dos computadores, desenhistas, preparadores e programadores vivem esta mutação como uma “expropriação”, um “roubo do seu saber” e, por isso mesmo, experimentam uma “perda de identidade” e uma desqualificação de seu trabalho” (Lojkine, 1999, p. 293; grifo do autor).

número dos trabalhadores japoneses³⁴; 2) a promoção por tempo de serviço, onde o critério para ascender na hierarquia da empresa é a antigüidade, constituindo-se, também, em elemento para o incremento do salário e de adesão ao ideário veiculado pelas gerências³⁵; 3) a admissão não é efetivada para o posto, mas para a empresa (Druck, 1995).

A via japonesa, na sua organização sócio-técnica, rompe com a relação um trabalhador/uma máquina típica do fordismo, ou seja, este modelo implica a multifuncionalidade dos coletivos de trabalho, rompe com a rígida especialização das formas de gestão anteriores; o trabalho é realizado por grupos de trabalhadores, sendo o controle do ritmo da produção e a divisão das tarefas definidas pela equipe a partir de um patamar preestabelecido pelas gerências, e os ganhos de produtividade repartidos entre os membros da equipe, isto não quer dizer que inexistam o controle das gerências, este é diluído no interior do grupo de trabalho. Na variante japonesa do processo de produção, uma das formas de controle do ritmo de trabalho utilizada pelas gerências faz-se através do uso de luzes (verde = não há problemas, funcionamento normal; alaranjada = linha superaquecida, intensidade máxima, surgem problemas; vermelha = há problemas, é necessário paralisar a produção). O controle através dos olhos e sons obedece aos mesmos fundamentos da produção enxuta, visa eliminar qualquer desperdício do processo produtivo, reduzindo ao máximo os gastos com a força de trabalho – a empresa deve operar com um mínimo de trabalhadores -, com matérias-primas, com equipamentos etc.

Na Toyota, por exemplo, este controle visual chama-se “*andon e é representado por lâmpadas instaladas acima do local de trabalho*” (Gounet, 1999, p. 65), pois,

o método serve para acelerar continuamente a velocidade da linha de produção visto que o objetivo não é fazer com que os locais de trabalho funcionem com a luz acesa, mas sim levá-los a oscilar entre o verde e o alaranjado; dessa maneira, a direção pode intensificar os problemas e suprimi-los de modo a acelerar a cadência até a dificuldade subsequente (idem, p. 66).

³⁴ Este pequeno universo da força de trabalho japonesa usufrui de uma série de vantagens conferidas ao nível da empresa, que nos países avançados eram oferecidas pelo Estado, através de “*serviços públicos não-mercantis*” (Lojkine, 1999).

³⁵ Burawoy (1990) acentua que um dos elementos de subordinação dos trabalhadores reside no “nível extraordinariamente baixo da assistência social proporcionada pelo Estado, [que] complementa a subordinação operária, tornando os trabalhadores dependentes do sistema de serviços e benefícios sociais da empresa – moradia, pensões, auxílio-doença e outros” (idem, p. 44).

Esta forma de controle “virtual”³⁶ do ritmo da produção visa manter a fábrica produzindo a todo vapor, colocando o processo e os coletivos em tensão constante (Filgueiras, 1997). Este ritmo de produção tão intenso é rejeitado pelos jovens que ainda não ingressaram no mercado de trabalho ou pelos trabalhadores que não perderam o emprego devido à reestruturação. Isto vale tanto para o Japão quanto para o Reino Unido: “os jovens japoneses já não querem trabalhar na indústria automobilística, que designam pelos três K infamantes: *kiken* (perigoso), *kurushi* (estafante) e *kitanai* (sujo)” (Gounet, 1999, p. 92). Ou ainda, no caso inglês, o desejo de livrar-se desta forma de trabalho: “tão agudo é o estresse sofrido pelos ‘sobreviventes’ às comoções das corporações que muitos deles desejariam ter tido a possibilidade de ‘ir-se embora’.” (Beynon, 1997, p. 32).

Estas transformações caracterizam-se por um paradigma organizacional que tem na flexibilidade sua base de fundamentação, impulsionado pelos novos padrões de competitividade, no uso da terceirização, na adoção dos programas de qualidade total, na gestão participativa, *just in time*, *kanban*. Neste sentido, o que ocorre é a permanente procura por constituir um processo produtivo flexível que consiga responder rápida e eficientemente às mudanças no mercado consumidor, isto é, que seja capaz de efetivar e suprir a necessidade, não importa se socialmente ou artificialmente estimuladas, de novos produtos cada vez mais diferenciados para atender às flutuações da demanda. Desta forma, a organização deve ser cada vez mais flexível, para poder adaptar-se de forma mais eficiente e veloz às exigências dos consumidores.

Apesar do padrão tecnológico não ser o elemento fundamental da via japonesa, sendo mais relevantes as mudanças organizacionais, o que permite à empresa operar com um número mínimo de trabalhadores (Druck, 1995), existe um padrão tecnológico que está amplamente difundido na indústria japonesa. O toyotismo implica a tentativa de generalização para a rede de fornecedores ou subcontratadas do padrão tecno-organizacional da empresa contratante, onde “há o estabelecimento de relações de parcerias mais estáveis, inclusive em programas de formação tecnológica e de

³⁶ Por controle virtual entendemos uma forma de dominação do processo e dos coletivos de trabalho expressa através de signos, sons, imagens etc. onde o controle é internalizado pelos trabalhadores, adquirindo, portanto, um caráter além de material, uma dimensão subjetiva.

treinamento; assim como também ocorre outro tipo de subcontratação de pequenas e micro empresas extremamente precárias e instáveis” (Druck, 1995, p. 90).

A reestruturação produtiva, na medida em que buscou acentuar o processo de racionalização, procurou substituir o padrão eletro-mecânico pelo micro-eletrônico, pela intensificação do uso da informática no cotidiano do trabalho, pelo uso da robótica nos parques produtivos etc., acentuando, assim, o processo de incorporação e manipulação das experiências, dos saberes e das práticas dos trabalhadores³⁷, iniciado pelo taylorismo, aprofundado pelo fordismo com esteira rolante e consolidado na reestruturação produtiva capitalista com a informatização. A racionalidade imposta ao processo produtivo flexível busca manipular todos os atributos objetivos e subjetivos do trabalhador, seu corpo e sua capacidade intelectual, suas habilidades, seus costumes e hábitos para impulsionar o processo de valorização capitalista.

Nesta direção, é preciso dimensionar socialmente os interesses, as necessidades e os objetivos dos discursos e práticas que a racionalização flexível pretende impor. Pois, a flexibilidade faz parte de um discurso e práticas mais amplos. Pretende-se flexibilizar os direitos, a jornada de trabalho, as conquistas sociais, o emprego, os salários, com a finalidade de adequar a força de trabalho aos tempos de incerteza dos mercados consumidores de produtos e serviços. Destruindo, com isto, qualquer obstáculo - seja ele de cunho político, institucional, espacial e temporal - para o processo de reprodução do capital. Assim, para maioria da classe trabalhadora, flexibilização tem sido sinônimo de precarização de suas condições de vida, trabalho e emprego.

O toyotismo ou ohnismo, ao mesmo tempo em que estimula o trabalho em equipe, preconiza individualização das relações nos locais de trabalho, impondo aos trabalhadores o encaminhamento de sugestões, reclamações, queixas, reivindicações salariais etc., ou seja, o contato individualizado dos trabalhadores com as gerências. O objetivo é o esvaziamento

³⁷ Recentemente, as empresas têm feito da criatividade dos trabalhadores um fator de redução de seus custos e aumento da sua lucratividade: “Quanto vale uma boa idéia? A criatividade é um atributo difícil de ser mensurado, mas rende crescimento e visibilidade no mercado a quem a desenvolve, além de lucros às empresas [...] Do ponto de vista financeiro, as recompensas aos funcionários pelas boas idéias geralmente ficam muito aquém dos lucros que geram” (FSP, 14/07/2002, p. E8).

dos sindicatos e o desencorajamento da ação coletiva dos trabalhadores. Esta via implica um tipo de sindicalismo atrelado ao universo ideológico empresarial, e, em muitos casos, os sindicatos fazem parte da hierarquia da empresa, devendo o funcionário, para lograr promoção funcional, ter passado pela direção do sindicato.

A reestruturação produtiva capitalista impõe novas dinâmicas às relações sociais entre trabalhadores e patrões, às empresas e ao sindicato, à classe trabalhadora, redefinindo espaços de poder e sociabilidade. Desta forma, podemos conceber a reestruturação produtiva capitalista como um instrumento de administração das relações sociais nos locais de trabalho, ou seja, representa uma forma de gerir os interesses e os conflitos tanto dentro quanto fora do local de trabalho, pretendendo determinar seus limites, conteúdos e movimentos; possuindo, deste modo, um caráter social e político, para além do seu significado meramente microeconômico.

Como respondem e/ou agem os sindicatos de um modo geral a esses desafios? O que se observa no plano da ação sindical é a prática cada vez mais defensiva, negociando, em muitos casos, e contribuindo, em outros, com as inovações adotadas pelo capital e seus agentes em suas empresas. Este tipo de prática política implicou, é verdade, um maior poder de barganha e negociação – e, em alguns casos, certo poder de pressão, de acordo, é claro, com o momento sociopolítico de cada país e/ou região – para os trabalhadores, mas não afastou o autoritarismo, o medo experienciado no trabalho e nem propiciou a ampliação das conquistas sociais para a totalidade da classe trabalhadora. Ao contrário, o que se observa é justamente o processo inverso neste momento de ofensiva do capital no sentido de flexibilizar e retirar direitos historicamente conquistados, precarizando, de uma forma cada vez mais intensa, as condições de vida dos trabalhadores.

Mas, observa-se ao mesmo tempo uma crescente descrença, indiferença e, às vezes, hostilidade em relação à ação sindical e na capacidade das direções sindicais de conseguir representar os interesses e mobilizar os trabalhadores numa conjuntura de crise aguda do emprego, expressa sobretudo pelas altas taxas de desemprego, pelo desemprego estrutural etc., acentuando ainda mais a fragilidade político-organizativa dos sindicatos.

Aliada a isto, ocorre uma ofensiva capitalista para cooptar os trabalhadores para seu ideário, através dos programas de qualidade total, por meio da ideologia da colaboração, da parceria etc.; na tentativa de conseguir manipular a experiência dos trabalhadores, onde a hegemonia sobre o processo de trabalho estaria sob o controle e a direção das gerências das empresas, mas é expressa e reproduzida como um controle e atributo das equipes de trabalho. E os mecanismos utilizados para isso são, de modo mais freqüente, as ameaças de desemprego, as políticas de remuneração variável por meio de incentivos na participação nos lucros e resultados (PLR). A ação defensiva tem sido a perspectiva política que tem sido expressada e praticada no interior do movimento sindical através da conduta “participacionista”, pois, se no período de hegemonia fordista do processo de trabalho havia o reconhecimento dos sindicatos, em muitos casos, mesmo que precário, o que se nota mais recentemente é uma ação cada vez mais hostil do patronato à organização sindical.

É preciso sublinhar que as mudanças provocadas pelo processo de reestruturação capitalista reconfiguraram o contexto social e político sobre o qual a classe operária havia instituído sua experiência política recente. No qual os hábitos, costumes, valores, práticas e identidade de classe, estruturados anteriormente, foram solapados pelas mudanças (Bihr, 1998).

Se sob a reestruturação produtiva capitalista o movimento sindical, sobretudo o caso brasileiro durante a década de 90, tem preconizado uma atuação cada vez mais dentro da ordem, promovendo a negociação como instrumento principal de luta, cabe não perder de vista que, de um modo geral, houve um arrefecimento das lutas sociais na última década, cuja exceção mais evidente talvez seja o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST). Com esta caracterização, não pretendemos, reduzir a responsabilidade política das lideranças sindicais sobre os rumos que o movimento e ações sindicais têm tomado. Entretanto, o problema precisa ser visto na gama diferenciada de causas, o que implica enfrentar os desafios políticos-organizativos mais amplos do que tão somente o reformismo dos líderes. É óbvio que o movimento sindical precisa repensar suas práticas, seus instrumentos de organização, se pretende representar também aqueles que exercem

trabalhos informais ou precarizados do processo de reestruturação capitalista: os desempregados, os terceirizados e os temporários.

Claro está que as transformações que vem sofrendo o mundo do trabalho têm conseqüências para o conjunto da sociedade, na medida em que estas mudanças afetam, de forma aguda, as formas de trabalho historicamente estruturadas, lançando na angústia do desemprego milhares de pessoas, que observam desaparecer, da noite para dia, suas profissões e seus ofícios, além de perceberem suas experiências serem incorporadas e manipuladas pela reestruturação capitalista, acentuando o processo de fragmentação e desestruturação do mundo social, expresso pelos crescentes índices de desemprego e violência, intensificado por um individualismo cada vez mais agressivo nas relações cotidianas entre as pessoas.

Estas, como se pode ver, são algumas decorrências na subjetividade dos sujeitos. A desestruturação que a reestruturação capitalista provoca sobre o mundo social é um movimento contraditório, pois ao mesmo tempo em que fragmenta, potencializando a heterogeneização, este processo homogeneiza. Ao mesmo tempo em que confere mecanismos para que a sociedade possa autonomamente instituir suas próprias condições de existência, tende a limitá-los à dinâmica dos interesses da reprodução capitalista.

Ou seja, ao mesmo tempo em que a sociedade adquire a possibilidade e a capacidade de auto-instituir-se, sua *“capacidade de fixar por si mesma suas próprias regras tende hoje a escapar dos sujeitos (individuais e coletivos) das práticas sociais, para se solidificar em uma aparelhagem de textos, de procedimentos administrativos, de controles institucionais, etc.”* (Bihr, 1998, p. 146), a aparente contradição, pode constituir-se numa necessidade da dinâmica da *“apropriação capitalista”* das práticas sociais:

a expropriação (a privação) tendencial dos atores sociais (indivíduos ou grupos e, embora em menor medida, classes) em relação ao controle de suas práticas sociais, expropriação que constitui o reverso e o complemento inevitáveis da autonomização das forças sociais (idem, p. 148).

Estes são alguns dos principais ingredientes das contradições que experienciam os sujeitos sociais na contemporaneidade, nos quais a racionalidade social é subordinada sob o

capitalismo em instrumento técnico e finalidade de sua reprodução. Deste modo, a desestruturação que a reestruturação impõe ao mundo social exige um novo contexto para constituição e exercício da subjetividade, no qual pretende-se racionalizar a relação entre corpo e mente, a sexualidade e os afetos (Dias, 1996).

No entanto, como e de que forma a reestruturação capitalista se processa no Brasil? Objetivamos, a seguir, acompanhar o percurso desta complexa dinâmica no país, destacando como os elementos da reestruturação produtiva apresentam-se no setor bancário nacional.

CAPÍTULO II

RACIONALIZAÇÃO FLEXÍVEL NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO: O TRABALHO BANCÁRIO EM MUTAÇÃO

2.1 - A Reestruturação Produtiva no Brasil e as Mudanças no Sistema Bancário Nacional

Nosso objetivo neste capítulo é desenhar o cenário das principais mudanças provocadas pela reestruturação capitalista no Brasil, acentuando os experimentos com os quais a classe trabalhadora brasileira tem lidado recentemente, especialmente a categoria bancária. Para tanto, discutimos acerca do intenso processo de racionalização presente no processo de trabalho em banco, as práticas mais difundidas e as reações dos trabalhadores.

Não tendo experimentado as contradições oriundas do “compromisso fordista” – altos salários, ganhos de produtividade, a oferta de serviços públicos de qualidade (saúde e educação), sindicatos organizados e com certo poder de pressão, as relações de trabalho no Brasil viram emergir novas práticas de gestão da produção que articulavam pressupostos como prescrição de tarefas com atividades e iniciativas que podem ser definidas como racionalizações flexíveis - através de práticas como controle estatístico de processo (CEP), programas de qualidade total, terceirização etc. Portanto, para além da constituição de um pacto negociado onde o aumento de salários e a elevação de consumo da classe trabalhadora é utilizado como instrumento de acumulação capitalista, o que se observa para realidade brasileira é a implementação de relações de trabalho com traços marcadamente despóticos, perseguição a dirigentes e delegados sindicais e destruição das finanças dos sindicatos³⁸ são alguns expedientes utilizados por empresários e pelo Estado para limitar o exercício da atividade sindical e da capacidade organizativa da classe trabalhadora. Entre nós foi e é regra comum a superexeloração da força de trabalho como característica dominante da acumulação à brasileira.

³⁸ Neste sentido, a ação do Governo Fernando Henrique durante a greve dos trabalhadores da Petrobrás, em 1995, se constitui num caso exemplar da ação do Estado em relação aos organismos sindicais.

O processo de mudanças profundas que assolou de forma aguda o cotidiano do trabalho começa a tornar-se mais evidente na década de oitenta no Brasil. Esta racionalização capitalista, em um primeiro momento, caracterizou-se por experimentos parciais, sobretudo, através da implementação dos círculos de controle de qualidade, pela adoção pontual de técnicas da via japonesa e que se constituiu no principal receituário adotado pelas indústrias que estavam se modernizando naquele período (Afonso, 1998; Druck, 1995).

Inicialmente, os primeiros círculos de controle de qualidade destinavam-se a fazer a inspeção do produto depois de terminado todo o processo de fabricação. Posteriormente, com a difusão dos programas de qualidade total, o controle passou a ser executado durante todo o processo produtivo, não sendo uma tarefa restrita de um único setor da empresa. Estas primeiras iniciativas tiveram a indústria automotiva como cenário inicial para difundir-se. Em seguida, houve a expansão para outros setores da economia e para toda a sociedade. Mas a adoção dos CCQ's possui um caráter eminentemente político no sentido de esvaziar a *"mobilização operária intra e extra fabril, por maior participação e democracia"* (Druck, 1995, p. 98).

É certo que para os países avançados, devido à tradição organizativa e o poder de pressão dos sindicatos, as comissões de fábrica constituíram-se em fortes obstáculos para a adoção dos círculos de controle de qualidade. Entretanto, para a realidade brasileira, o papel desempenhado pelas comissões de fábrica foi muito limitado devido ao seu reduzido número. Todavia, um papel destacado os sindicatos tiveram no combate à constituição dos CCQ's.

Se a resistência contra os círculos de controle de qualidade teve sucesso, isto deveu-se também ao fato das gerências das empresas, acostumadas com um receituário despótico, *"olhar"* com desconfiança as práticas exigidas pelos CCQ's (Druck, 1995), pois, para elas, estas práticas significavam a perda de poder sobre os coletivos de trabalho, bem como representavam o esvaziamento de sua função de controle.

Posteriormente, ainda durante a década de 1980, ocorre um segundo impulso racionalizador da reestruturação capitalista no Brasil, momento no qual as práticas associadas aos CCQ's cedem espaço, mas não desaparecem, à adoção de tecnologias microeletrônicas, que se processam numa conjuntura de crescimento econômico, ao contrário do momento anterior, marcado pela recessão da economia (Afonso, 1998).

Um novo influxo da racionalização capitalista tem lugar no final da década de 80, marcada predominantemente, neste momento, pela introdução das técnicas de gestão, como a terceirização e a qualidade total combinadas com algumas experiências de automação do processo produtivo. Neste momento, são terceirizados apenas os serviços de apoio das empresas (limpeza, transporte, alimentação, segurança etc.), ou seja, apenas são transferidos alguns setores ou atividades da empresa. Neste sentido, a busca, segundo a retórica empresarial, é concentrar-se na atividade-fim, entretanto, o que se observa é a terceirização de atividades nucleares das empresas (Druck, 1995), como já foi dito acima, transferir para agentes externos o que se realizava no âmbito da empresa, isto não quer dizer que tais atividades só serão executados fora da empresa contratante, é prática corriqueira, a empresa contratada executar suas atividades no interior da empresa contratante, pois, a adoção pontual de práticas da via japonesa, principalmente a terceirização e a qualidade total, visam a redução de custo, sendo utilizadas também como forma de intimidar e barrar a ação sindical. A imposição de parâmetros de qualidade e transferências de tecnologia para as empresas subcontratadas não se processou no Brasil de forma generalizada, como não ocorreu na indústria japonesa (Druck, 1995).

Finalmente, a partir da década de noventa, ocorre um novo movimento no processo de racionalização capitalista no Brasil. Momento marcado pela abertura da economia realizada no conturbado governo Collor e continuada no governo do seu sucessor, Itamar Franco. Os programas de qualidade são difundidos para amplos setores da economia e da sociedade (industrial, serviços, meios de comunicação: jornais, revistas etc.), constituindo-se, assim, uma verdadeira epidemia da qualidade (Druck, 1995). Neste momento do predomínio das políticas de cunho neoliberal, aprofundadas pelo governo de Fernando Henrique Cardoso – ministro da fazenda do governo Itamar Franco e um dos idealizadores

do Plano Real -, intensifica-se a abertura da economia, a partir da política de redução de alíquotas de importação, o que significou o fechamento ou falência de empresas devido à concorrência internacional, a perda de competitividade de vários segmentos, tal como ocorrido na petroquímica, por exemplo.

Este momento político-econômico, na verdade, confirma a hegemonia do projeto neoliberal, sobretudo a partir de seu receituário econômico, de redução da ação do Estado na economia – a ideologia do Estado mínimo – caracterizado pela privatização das estatais, a redefinição da ação social e política do Estado, desregulamentação da economia etc.. O que ocorre, na realidade, é a reorientação de tal intervenção, na medida em que se acentua seu caráter privado (estímulo às iniciativas dos diversos capitais – financeiros, industriais, comerciais etc.) em detrimento de sua orientação pública (como a oferta de serviços públicos de energia e telecomunicações, saúde, escola, habitação, financiamento agrícola etc.). A consequência foi: o desaquecimento da economia com a queda de 4% do PIB, provocando falências, concordatas, cuja decorrência foi o aumento das demissões e o crescimento do desemprego (Druck, 1997a).

Neste contexto, ocorre a greve nacional dos petroleiros, primeira greve enfrentada pelo recém eleito governo de Fernando Henrique Cardoso³⁹. Este, mobilizando um aparato jurídico, político, midiático, militar e, contando além disso com a inépcia política da Central Única dos Trabalhadores (CUT), impôs uma ofensiva sobre a greve e o movimento sindical, derrotando a primeira e expressando, para o conjunto do movimento social organizado, a forma de tratamento que lhe seria conferido a partir de então. A disputa com os petroleiros deu-se em várias frentes: a disputa na sociedade contou com a anuência dos meios de comunicação (televisão, rádio, jornal, revistas), mostrando os transtornos causados pela greve, o sofrimento da população mais pobre para conseguir comprar um botijão de gás, a ameaça de falta de gasolina, as notícias de redução da produção com o conseqüente temor

³⁹ Além de mobilizar todo aparato repressivo do Estado, o governo FHC contou com as declarações inoportunas do presidente de Honra do Partido dos Trabalhadores, Luís Inácio Lula da Silva: “Se dependesse de mim e do Vicentinho, a greve já tinha acabado, mas são os petroleiros que decidem”, chegou a dizer Lula. “Numa greve de metalúrgicos, é o rico que fica sem comprar o carro, porém na paralisação dos petroleiros é o pobre que fica prejudicado pela falta de gás de cozinha” (Isto é, 07/06/1995), fazendo coro às posições veiculadas pelo governo.

do desemprego. A disputa conduzida, pelo governo, no interior da categoria através de ameaça de abandono de emprego – através do envio de carta aos trabalhadores - e a realização de demissões das principais lideranças, com isto procurava-se minar a coesão interna do movimento. No plano jurídico o governo combinou duas ações: ao mesmo tempo que conseguiu que o Tribunal Superior do Trabalho (TST) decretasse a ilegalidade da greve, obteve deste mesmo tribunal que os dezessete sindicatos ligados à Federação Única dos Petroleiros (FUP) o pagamento de multa no valor de R\$ 2,1 milhões por ter continuado a greve mesmo depois que o TST a declarou ilegal (Cf. Veja, 07/06/1995; Isto é, 07/06/1995)⁴⁰.

Castro (1993), em outra perspectiva analítica também acentua que o movimento da reestruturação capitalista no Brasil se processou, inicialmente, a partir da implementação de práticas organizacionais e novas tecnologias, e destaca que a difusão de novos padrões tecno-organizacionais, no país, sobretudo entre o empresariado ligado ao ramo automotivo, parece que tendeu, primeiramente, a acentuar a adoção de inovações marcadamente tecnológicas – com a aquisição de equipamentos de base microeletrônica, em detrimento das mudanças organizacionais. Visto que ...

num primeiro momento pareceu prevalecer o entendimento de que a mera renovação dos equipamentos poderia garantir a maior produtividade e competitividade, prescindindo de uma renovação organizacional de maior alcance. Esta, de resto, foi uma tendência que se verificou também no plano internacional quando, nos anos 70, as grandes empresas montadoras viram-se confrontadas com os novos padrões da automobilística japonesa (Castro, 1993, p. 163/164).

Ou seja, inicialmente, parece que o capital sediado no setor automotivo brasileiro interessou-se mais profundamente por simples mudanças técnicas do que propriamente por inovações na cultura gerencial, para, num momento posterior, serem intensificadas as

⁴⁰ O resultado deste embate fez-se sentir, de imediato, na Bahia; o governador Paulo Souto (PFL) – afilhado político de Antônio Carlos Magalhães, publicou o decreto 4.264, no qual “na prática, proíbe as greves no funcionalismo público. Embora não use o termo “proibição”, o decreto apresenta o elenco de punições que o governo se dispõe a empregar. Entre elas, o desconto dos dias parados, afastamento e demissão” (Isto é, 14/06/1995). Os bancários, que no mês seguinte, julho, à greve dos petroleiros, iniciariam sua campanha salarial levaram em conta a ofensiva do governo sobre a paralisações dos petroleiros: “O objetivo é evitar o desgaste dos grevistas junto à população que, no entender dessa cúpula, aconteceu no movimento de 30 dias dos petroleiros” (FSP, 07/07/1995). Os bancários do Banco do Brasil e da CEF haviam passado por experiência semelhante no início da década de 1990, quando o TST julgou ilegal a greve nestes bancos e impôs pesadas multas aos sindicatos por ter continuado a paralisação após o julgamento (Jinkings, 2000).

mudanças de cunho organizacional, como: terceirização, trabalho em grupo, qualidade total, grupos semi-autônomo etc. Pois,

as pesquisas realizadas em empresas do setor metal-mecânico, entre 1985-1991, apontam para uma nítida correlação entre as novas formas de gestão e a introdução de novas tecnologias e, alguns casos, para a emergência de novas formas de relacionamento entre empresas e sindicatos (Gitahy, 1994, p. 149).

Realizamos este percurso para apontar qual a origem das práticas, dos experimentos - tanto no cenário internacional quanto seu desdobramento no Brasil - das transformações socio-técnicas no processo de trabalho que atingem o setor bancário contemporaneamente, redefinindo os locais e a organização do processo de trabalho em bancos, reconfigurando profissões, relações de trabalho e de poder. Para o que nos interessa, deter-nos-emos em três fenômenos que, ao lado da automação, tem afetado intensamente o cotidiano bancário: a qualidade total, a terceirização e o desemprego.

2.2 - As Transformações Recentes no Trabalho Bancário

Para entendermos a configuração contemporânea do setor bancário brasileiro é preciso reconstituir, mesmo que brevemente, seus condicionantes históricos mais importantes, ressaltando as implicações políticas, econômicas e sociais do processo de acumulação capitalista no Brasil. Nesta direção, torna-se de especial relevância o processo de estruturação do sistema financeiro nacional. Esta configuração consolida-se com a implementação da Reforma Bancária⁴¹ em dezembro de 1964 e com o Programa de Ação Econômica - PAEG 1964/1966⁴².

Estas iniciativas - PAEG e Reforma Bancária - já expressavam a natureza do modelo de desenvolvimento que a burguesia brasileira, em articulação com o capital estrangeiro, desejava implantar no país, cujos traços mais marcantes são: a exclusão da maioria da classe trabalhadora do mercado formal de trabalho e de consumo, a concentração de capital,

⁴¹ A Reforma Bancária foi adotada através das leis n.º 4595 de 31/12/64 e n.º 4728 de 14/07/1965 (Cf. Canêdo, 1986).

⁴² A finalidade é dinamizar a taxa de crescimento econômico e "inserir o país no processo de internacionalização do capital", criando mecanismos institucionais "[capazes] de dar suporte ao novo padrão de acumulação projetado" (Segnini, 1998, p. 77-78).

sobretudo através da articulação com empresas estrangeiras e a fortíssima repressão e desorganização dos movimentos e organismos dos trabalhadores.

Vale destacar, todavia, que as propostas sobre a natureza, perfil e extensão do sistema bancário expunham diferenças políticas e sociais entre trabalhadores bancários, banqueiros e parlamentares – visto que a Reforma Bancária foi motivo de discussão no interior do Congresso Nacional. A CONTEC (Confederação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Crédito), em 1963, expôs seu projeto de reestruturação do sistema bancário delimitando “a competência do Estado sobre a captação de recursos financeiros e a distribuição de crédito, instituindo o Sistema Nacional de Moeda e Crédito e [objetivava a reestruturação do] Banco do Brasil e [da] rede bancária oficial.” (Canêdo, 1986, p. 131). A campanha em favor da Reforma Bancária, “contra o desmembramento do Banco do Brasil, proposto em projeto da Câmara Federal, unificou novamente os funcionários do Banco do Brasil” (Canêdo, 1986). Portanto, as disputas em torno da configuração do sistema bancário, na metade da década de 60, expressavam as lutas políticas acerca da finalidade que o sistema deveria cumprir na economia do país, demonstrando, mesmo de forma implícita, uma forma alternativa de conceber o desenvolvimento nacional naquele momento.

Mas quais eram os objetivos da Reforma Bancária? Visava criar normas institucionais para o melhor funcionamento do sistema? A reestruturação do sistema tinha como finalidade constituir um ambiente mais propício à nova fase de acumulação do capital que a Ditadura Militar viria impulsionar posteriormente. Para cumprir tal meta estimulou fusões, incorporações, proibiu, sobretudo durante a década de 70, a abertura de novas sedes⁴³, estimulando a concentração entre os bancos. A reestruturação do sistema financeiro implicava a centralização e concentração do setor, por intermédio da criação de conglomerados atuantes em nível nacional, além de incentivar a “transnacionalização do capital através da associação com o capital estrangeiro” (Segnini, 1998, p. 79).

⁴³ “A política de suspensão de novas cartas-patentes vigorou de março de 1970 a junho de 1977. Com isto, resguardou-se o mercado em expansão, principalmente nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. O aumento do número de agências passou a ser possível apenas através de fusões e incorporações dos Postos

A Reforma Bancária visava, antes de mais nada, a redução de custos operacionais dos bancos comerciais para constituir bancos suficientemente grandes e capitalizados para oferecer cobertura às grandes empresas industriais, comerciais e de serviços; alterar a *“composição dos ativos, permitindo o aumento de investimentos imobiliários, melhorando a solidez destas instituições”* (Canêdo, 1986, p. 189) e aperfeiçoar a estrutura de capital das instituições financeiras, estimulando os *“depósitos a prazo e o reinvestimento dos lucros; [e] facilitar a fiscalização”* por meio do Banco Central (Canêdo, 1986). Além disso, a reforma bancária permitiu a abertura do mercado financeiro nacional ao capital estrangeiro internacional, o que condicionava o funcionamento do sistema bancário aos movimentos das empresas financeiras transnacionais (Jinkings, 2000).

A Reforma Bancária de 64, posta em prática pela Ditadura Militar, possibilitou a reorganização e racionalização do setor e permitiu a concentração e a nacionalização, ao invés da regionalização até então presente. A concentração deu-se, especialmente, a partir da fusão/incorporação das pequenas sedes regionais, criando verdadeiros conglomerados financeiros que passavam a articular-se em âmbito nacional, pois, *“até a Reforma Bancária de 1964 não existia um Sistema Financeiro Nacional constituído, permitindo que cada banco, e mesmo cada agência, pudesse dispor de procedimentos contábeis próprios”* (Silva, 1991). A reforma propiciou a especialização e diversificação do setor na medida em que estimulou o surgimento de bancos de investimentos, sociedades de crédito imobiliário, sociedades de arrendamento mercantil, sociedades distribuidoras, além da criação do Banco Central e da *“regulamentação do segmento não-imobiliário do Sistema Financeiro – Lei do Mercado de Capitais”* (Bulhões, 1993, p. 39). Os bancos passavam, desta maneira, a receber o pagamento de contas públicas (PIS/PASEP, contas de água, luz, telefone, FGTS etc.), o que provocou o aumento da demanda nos serviços bancários.

A Reforma Bancária, especialmente, para o Banco do Brasil, representou a reconfiguração das suas funções, pois, este deixou de ser fiscalizador das instituições financeiras e além disso, deixou de conceder permissão para fusões e incorporações. Essas

Especiais de Prestação de Serviços (PEPS). Nos dois casos, os grandes bancos foram os maiores beneficiários, apresentando crescimento substancial em suas dependências” (Accorsi, 1990, p. 19).

atividades passaram a ser realizadas pelo Banco Central, criado com a Reforma Bancária. Deste modo, a reestruturação do sistema financeiro nacional pode ser visto como uma significativa reestruturação das atividades e atribuições do Banco do Brasil.

O Estado será o grande impulsionador deste processo de concentração e centralização no setor bancário, através do estímulo às fusões/incorporações e de incentivos fiscais e creditícios. A criação da Comissão de Fusão e Incorporação de Empresas (Cofie)⁴⁴, em 1971 (Bulhões,1993), é exemplar deste procedimento. Vale ressaltar que tais medidas ocorrem quando o crescimento do país atingia taxas acima de 10% ao ano.

Vale sublinhar que, ao mesmo tempo em que promovia tais transformações, a reestruturação do sistema financeiro estimulou a especialização e diversificação das instituições que, articuladas à concentração e à monopolização do setor, *“permitia aos grandes bancos o comando de uma quantidade ilimitada de empresas financeiras não-bancárias”* (Jinkings, 1994, p. 33).

A reestruturação do sistema está inserida num amplo processo de racionalização⁴⁵ do trabalho bancário, expresso pela crescente substituição do trabalho vivo pelo trabalho morto, do qual foi e é exemplo o extraordinário processo de automação -, e pela desvalorização da experiência-trabalho dos bancários. Esta se define pelo conjunto de práticas, saberes, símbolos, sinais, linguagens (os vários léxicos, códigos de comunicação que as mais variadas categorias profissionais e grupos de trabalhadores constituem no seu cotidiano), lutas que os trabalhadores desenvolvem dentro e fora do trabalho, não se confundindo com o que é vivenciado imediatamente na execução da atividade de trabalho, mesmo que este seja seu ponto de partida. A experiência também não se limita a ser tão somente uma experiência subjetiva, da qual é expressão os sentimentos, emoções, valores. Portanto, a experiência tem, no cotidiano espacial e temporal, seu locus de realização, mas que almeja transcendê-lo, ultrapassá-lo, objetivando uma forma de experiência não condicionada ao imediatamente dado. Nesta perspectiva, a constituição de uma nova

⁴⁴ O Bradesco, maior conglomerado financeiro do país, é resultado da fusão e incorporação de 17 bancos (Cf. Segnini, 1998).

configuração do sistema bancário impulsionada pelo Estado terá como consequência a crescente e aguda desvalorização de sua experiência, na medida em que tal processo favoreceu a burguesia em detrimento dos trabalhadores bancários. Por conseguinte, a reestruturação do sistema financeiro institucionalizou e transformou práticas e processos de trabalho, sobretudo a partir da iniciativa estatal.

Um primeiro passo nesta direção foi dado com a constituição da Padronização Contábil dos Estabelecimentos Bancários (PACEB)⁴⁵. A estrutura bancária, anterior a 1964, limitava-se a operações de conta-corrente, crédito e cobrança, onde a agência possuía uma autonomia relativa. A agência era organizada em dois ramos: gerências e serviços. A administração era constituída da contadoria, da inspetoria e da alta direção (Accorsi, 1990), pois até então o processo de trabalho estava assim estruturado:

Para uma melhor avaliação da organização de trabalho nesta época, cita-se, como exemplo, o fato de que um cheque, para ser descontado, demorava até uma hora.[...] O portador dirigia-se ao balcão de atendimento e trocava-o por uma senha. Enquanto isso, o cheque era enviado ao controle de caixa, que anotava seus dados, seguindo para a conferência da assinatura e depois para setor de conta corrente, a fim de verificar o saldo. Quando liberado, era pago pelo caixa, que identificava o cliente pela senha (Blass, 1993, p. 84)⁴⁷.

A racionalização das práticas bancárias veio alterar a organização do trabalho, o processo de seleção para ingresso na categoria e o encarreiramento interno⁴⁸. No entanto, estas transformações constituíram o universo social para implementação e desenvolvimento da automação, na medida em que os documentos, as tarefas, as decisões e as rotinas puderam ser incorporadas pelas máquinas informatizadas.

⁴⁵ Racionalização como um processo que progressivamente impõe os fundamentos do cálculo racional, isto é, que implica “na possibilidade do cálculo” (Lukács, 1974, p. 102; grifo do autor).

⁴⁶ “A concentração de capital financeiro, a competitividade de mercado, a oferta variada de serviços e a centralização do controle contábil através da Paceb criam as condições para introdução da automação nos bancos” (Blass, 1992, p. 48).

⁴⁷ Sobre a organização do processo de trabalho nos bancos (ver ainda: Accorsi, 1990, p. 43; Jinkings, 1994, p. 22/23).

⁴⁸ Este processo de racionalização facilitou o ingresso das mulheres na categoria e também permitiu demarcar, através da divisão espacial no interior das agências, os espaços ocupados por homens e mulheres, nos quais aos primeiros eram destinados as atividades qualificadas e às mulheres tarefas de registro e emissão de correspondência (Cf. Segnini, 1998).

É neste quadro de reorganização e racionalização do setor financeiro nacional que vão surgir as primeiras iniciativas de automação no setor bancário, que se concretizam com a criação dos CPD'S (Centro de Processamento de Dados), estes passam a concentrar tarefas que antes eram realizadas nas agências. Pode-se dizer, então, que ...

a concentração do capital financeiro, a competição acirrada entre as empresas bancárias, a oferta variada de serviços no mercado e a padronização contábil implementada pelo Banco Central possibilitaram as primeiras experiências de automação no final dos anos 60 (Blass, 1993, p. 84).

No cenário político, ao mesmo tempo que a Ditadura Militar propiciava as novas bases da acumulação, reprimia e/ou fechava entidades sindicais, movimentos sociais, partidos políticos; os *“militares usaram todas as medidas coercitivas possíveis para expurgar a elite política nacional, controlar os trabalhadores, os meios de comunicação e outros setores para, assim, ‘afastar o país da demagogia do comunismo’.”* (Canêdo, 1986, p. 169). Para perseguir entidades (sindicatos, federações e confederações) e prender lideranças sindicais como um todo e a dos bancários, em particular, os governos militares utilizaram e aperfeiçoaram os dispositivos presentes na legislação trabalhista, que restringiam a atividade sindical, através do controle das eleições das entidades, da intervenção estatal por meio do ministério do trabalho. Foram várias as formas de resistência dos trabalhadores à perseguição e à limitação de suas atividades por meio dos organismos de repressão do Estado. Tais formas de resistência foram construídas através da criação de entidades municipais, estaduais e nacionais, por meio de tentativas de organização no interior das empresas, por intermédio de mobilizações por categoria e das tentativas de ações nacionais entre os vários sindicatos etc.

Nesta direção, o processo de monopolização – com a criação dos grandes conglomerados financeiros –, a nacionalização e a racionalização do setor visavam, sobretudo, a valorização do capital financeiro e, ao mesmo tempo, diminuir a interferência, a autonomia e a iniciativa política que os trabalhadores tinham sobre o processo de trabalho nos bancos. Já que, *“os departamentos de racionalização, exemplos vivos da concentração de conhecimentos dos níveis mais altos das organizações bancárias, orientam suas ações para que o trabalho seja eficiente para o capital”* (Zamberlan e Salerno, 1983, p. 179).

A padronização, aliada à automação, provocou mudanças no processo de recrutamento para o exercício da atividade bancária, visto que não se exigia um tipo específico de experiência para a execução das tarefas, pois deixou de existir a obrigação de conhecimento das rotinas ou longos treinamentos para execução das atividades diárias. Desta forma, tais mudanças facilitaram a rotatividade e quebraram “o *encarreamento interno*” (Accorsi, 1992)⁴⁹, ou seja, verifica-se o processo de incorporação da experiência-trabalho que estes coletivos de trabalhadores desenvolveram ao longo de sua trajetória de trabalho junto à empresa. Não são incorporados, todavia, todos os saberes, práticas que os trabalhadores desenvolvem, mas, tão somente, os procedimentos que facilitam o avanço da racionalização, ou seja, são incorporadas aquelas atividades e habilidades que podem ser descritas e posteriormente prescritas através de manuais, rotinas e códigos informáticos. Nesta perspectiva, a racionalidade pragmática do capital, baseada no cálculo e na mecanização, só incorpora o que contribui ou não cria obstáculo ao seu processo de valorização, pois,

“se se seguir o caminho percorrido pela evolução do processo desde o artesanato, passando pela cooperação e pela manufatura, vê-se nessa evolução uma progressiva eliminação das propriedades qualitativas humanas e individuais do trabalhador. Com efeito, por um lado, o processo de trabalho é retalhado em operações parciais abstratamente racionais, numa proporção sempre crescente, o que destrói a relação entre o trabalhador e o produto como totalidade e reduz seu trabalho a uma função especial que se repete mecanicamente. Por outro lado, pela racionalização e em consequência desta, o tempo socialmente necessário, fundamento do cálculo racional, começa a ser produzido como tempo de trabalho médio, apreensível de modo simplesmente empírico, para depois, graças a uma mecanização e uma racionalização cada vez mais adiantadas do processo de trabalho, passar a ser produzido como uma quantidade de trabalho objetivamente calculável que se opõe ao trabalhador qual objetivamente consumada e fechada (Lukács, 1974, p. 102; grifo nosso).

Este processo de racionalização impulsionado pelos bancos, principalmente através da automação, não atinge a todos os trabalhadores bancários (caixas, gerentes, escriturários, administradores) do mesmo modo, pois afeta diferenciadamente os diversos segmentos (homens e mulheres, as várias profissões) que compõem os coletivos de trabalho em bancos,

⁴⁹ Se até o período de reestruturação do sistema financeiro, as rotinas eram realizadas nas agências, nas quais se desenvolviam os controles contábeis, cenário em que a figura do contador ganha proeminência, então, com o advento dos novos padrões contábeis, as tarefas da contabilidade passam a ser realizadas nas matrizes e a importância da função de contador esvai-se, ganhando importância cada vez mais destacada a figura do gerente (Blass, 1992). Mais recentemente são os bancários-vendedores que assumem a linha de frente da carreira bancária (Cf. Jinkings, 2000).

redefinindo os conteúdos de profissões como caixa, gerentes, e extinguindo ou reduzindo a relevância de outras, como contador. Os caixas, por exemplo, que se limitavam a pagar e receber valores, com o advento da racionalização - na qual está inserida a automação - passam a conferir assinaturas, fazer devolução de cheques, lançamento manual em conta-corrente etc. (Silva, 1991).

Portanto, ocorre um processo de incorporação no conteúdo do trabalho de caixa de outras tarefas, na medida em que estes passam a executar atividades antes destinadas a outros profissionais bancários, tais como: venda de produtos oferecidos pelos bancos como seguros, títulos, caderneta de poupança etc. o que os colocam na linha de frente de atendimento ao cliente. O trabalho dos caixas passa a exigir uma maior qualificação⁵⁰ do bancário que exerce tal atividade, na medida em que estes necessitam conhecer os “produtos” oferecidos pelo banco, a fim de atender ao cliente da forma mais eficaz possível. Ou seja, os caixas não se restringem mais à apenas pagar e receber valores, eles executam uma série de tarefas que exigem conhecimento de vendas, noções de economia, conhecimento do mercado financeiro etc., isto porque eles precisam orientar o cliente no serviço ou “produto” que lhe garanta maior rendimento e comodidade.

No entanto, mesmo tendo o conteúdo do seu trabalho incorporado tarefas e atributos, antes realizadas por outros trabalhadores bancários, as atividades do bancário-caixa não deixou de ser monótona, repetitiva, seqüencial e redundante, condicionando o ritmo de trabalho à velocidade imposta pela automação do processo de trabalho. Ou seja, o exercício do trabalho dos caixas, mesmo exigindo maiores conhecimento de matemática financeira, de economia, de rentabilidade das aplicações oferecidas pelo banco não lhes permitiu dominar o processo de trabalho. Nesta direção, as mudanças trazidas pelo processo de racionalização atingiram diferenciadamente os trabalhadores bancários, qualificando uns

⁵⁰ Concebemos qualificação desta forma: “qualificação para o trabalho enquanto relação social (de classe, de gênero, de etnia, geracional), que se estabelece nos processos de trabalho produtivos, no interior de uma sociedade regida pelo valor de troca. Isso quer dizer que os conhecimentos adquiridos pelo trabalhador através de diferentes processos e instituições sociais (família, escola, empresa etc. – somados às suas habilidades, também socialmente, acrescidas de suas características pessoais, de sua subjetividade, constituem um conjunto de saberes e habilidades que significa, para ele, valor de uso” (Segnini, 1998, p. 56).

poucos. Para maior parte da categoria, o que resta é uma atividade repetitiva e, em muitos casos, desqualificante e desvalorizante de suas experiências.

Com a racionalização aguda do trabalho bancário ocorre a transformação não só do conteúdo do trabalho, mas processa-se uma mudança no próprio perfil do trabalhador bancário; este não precisa mais ser dotado da experiência valorizada e requerida pelos banqueiros anteriormente, ou seja, não necessita demonstrar que é capaz de ser responsável, honesto, correto com o dinheiro alheio, muito menos provar que domina os procedimentos contábeis que até então eram exigidos para ingressar-se na categoria bancária (Grun, 1986). A exigência, neste contexto, para estes trabalhadores diz respeito apenas a prestar um bom atendimento aos clientes. Atendimento este que deve buscar manter o cliente utilizando os serviços que já usufrui, bem como “seduzi-lo” para adquirir novos produtos do banco (Jinkings, 1995).

Este processo de racionalização provocou desemprego? Esta é uma discussão polêmica que necessita ser mais discutida e pesquisada. No entanto, para responder a esta questão é preciso dimensionar na história o fenômeno. Nos primeiros momentos da introdução da automação houve a incorporação de atividades, funções pelos computadores, centro de processamento de dados, cuja consequência foi extinção e/ou redução de atividades bancárias. Entretanto, como o sistema estava em expansão, não ocorreu um processo de demissão em massa provocado pela automação (Accorsi, 1992; Segnini, 1998)⁵¹. O que ocorreu de fato foi o aumento da demanda por serviços bancários, provocando o aumento do número de trabalhadores bancários como um todo. Posteriormente, sobretudo entre as décadas de 80 e 90, a racionalização será um dos principais motivadores dos processos de demissão, de fechamento de agências e do aumento das transações bancárias automatizadas (Pagotto, 1996).

No cenário internacional, os países de capitalismo avançado experimentaram, até a década de 70, um crescimento econômico que tinha, na via fordista de organização da

⁵¹ No mesmo sentido afirma Jinkings (2000): “naquela contextualidade, a rápida expansão do sistema financeiro brasileiro e o grande aumento da produtividade encobriam a realidade de gradativa substituição

produção, sua forma de expressão mais evidente, marcado, antes de mais nada, pelos extraordinários ganhos de produtividade e lucratividade. É, sobretudo, a partir da crise do capital, no início da década de setenta, que se criaram as condições objetivas e subjetivas para implementação de mudanças que procuram retomar os níveis de crescimento econômico e de produtividade até então alcançados. Neste período, as taxas de crescimento permitiam a implementação de políticas de benefícios sociais que asseguravam uma melhor qualidade de vida para contingentes expressivos da classe trabalhadora; época de construção e legitimação do Estado-de-bem-estar-social, expresso através de políticas como: seguro desemprego, escola e saúde de boa qualidade, aposentadoria confortável etc. Claro está que tais premissas não se referem ao Brasil, onde o modelo de desenvolvimento econômico estava fundado na exploração predatória da força de trabalho, além de um mercado consumidor interno restrito a setores de classe média (Druck, 1995), sendo, portanto, incapaz de incorporar a maioria da classe trabalhadora.

Durante a década de 70, consolida-se as políticas de desenvolvimento postas em prática pelos governos militares nos diversos ramos da economia. No setor bancário, aquelas matrizes – concentração, centralização e nacionalização do sistema, se confirmam através das políticas de incentivos fiscais e creditícios para estimular fusões e incorporações, permitindo aos bancos diversificar e expandir seus investimentos com aquisição ou criação de empresas em outros setores da economia como informática, telecomunicações, construção civil etc. Para termos uma idéia do processo de concentração, vejamos estes dados:

em 1966 havia 225 sedes de bancos, sendo que a quarta parte dos depósitos à vista estavam sob o controle de seis bancos; em 1974, dos 75 que restaram do processo de fusões, somente os dois maiores passaram a controlar o mesmo percentual dos depósitos à vista, ou seja, um quarto (Segnini, 1998, p. 79).

Ainda na década de 70, a Ditadura Militar já não expressava a correlação de forças políticas no interior das elites. Os trabalhadores, neste cenário, intensificam sua organização e mobilizações. Portanto, foi num contexto de recrudescimento das mobilizações iniciadas em 78/79, com as greves dos trabalhadores metalúrgicos do ABC paulista, que culminam,

da força de trabalho humana pela maquinaria automatizada, que atingia de modo diferenciado os diversos postos de trabalho bancário” (Jinkings, 2000, p. 264).

nos primeiros anos da década de 80, na fundação do Partido dos Trabalhadores (PT) e na criação da Central Única dos Trabalhadores (CUT), que o segundo momento do processo de racionalização no setor bancários toma novo impulso, caracterizando-se pela difusão dos sistemas on-line de processamentos de dados ligando as agências diretamente aos CPD's. Neste período, marcado por taxas altíssimas de inflação, as administrações dos bancos necessitavam de informações rápidas e precisas sobre a quantidade de recursos disponíveis para aplicação no mercado financeiro. Daí o enorme investimento em equipamentos para automação das agências, com a introdução dos terminais de saque e conferência de extratos ligados diretamente aos CPD's. São várias as manifestações de insatisfação dos trabalhadores contra o controle da força e do processo de trabalho e o modelo de desenvolvimento excludente posto em prática pela ditadura militar a partir do golpe de 64, tais como: greves, paralisações, manifestações etc., demonstrando sua resistência e rebeldia contra o violento arrocho salarial imposto pela política econômica (Antunes, 1995; Mattoso, Oliveira, 1990).

Ao longo da década de 1970, as instituições financeiras, aprofundando o processo de racionalização com a presença da informatização no cotidiano bancário, introduzem os sistemas de apoio às decisões (sad's). Estes sistemas visam *“assessorar a gerência e alta administração, permitindo o acompanhamento periódico dos resultados das atividades dessas instituições por clientes, produtos etc.”* (Blass, 1992, p. 49).

A despeito do incremento do uso da informática, os bancários têm o trabalho intensificado, pois ficam mais presos à máquina, aumentando de forma acentuada o controle das gerências sobre o ritmo e a produtividade do seu trabalho. Esse controle é exercido através do número de autenticações que eles realizam durante a jornada e a quantidade de “produtos” (seguros, títulos de capitalização, cartões de créditos, planos de previdência etc.) vendidos aos clientes. Este procedimento permite aos bancos medirem a produtividade do trabalho, ao mesmo tempo em que mantém os trabalhadores *“ligados e dependentes das máquinas”*. Com a introdução do sistema *on line*, especialmente, o bancário caixa tem as informações necessárias na tela do seu terminal de computador, para execução de suas atividades de trabalho e, simultaneamente às suas tarefas diárias, passa *“a executar, no*

próprio guichê, um conjunto de tarefas antes realizadas na 'retaguarda' ao atendimento" (Jinkings, 2000, p. 104). Este incremento da racionalização do processo de trabalho, intensifica o ritmo e a produtividade do trabalho. Nas palavras de um deles:

A gente fica mais tempo dependente da máquina. Antigamente a gente tinha mais tempo para conversar com o cliente, para dar um atendimento mais personalizado, porque não tinha que digitar tanto. [Hoje] não dá nem prá você olhar na cara do cara [...] é tudo muito rapidinho mesmo (apud Silva, 1991).⁵²

Nesta passagem fica evidente o tipo de racionalidade que o capital e seus agentes impõem ao processo de trabalho, ao mesmo tempo em que informam ao trabalhador o tipo de comportamento que esperam dele, pois “[o trabalhador...] *não aparece, nem objetivamente, nem no seu comportamento, em relação ao processo de trabalho como verdadeiro portador deste processo, está incorporado como parte mecanizada num sistema mecânico que encontra pela frente*” (Lukács, 1974, p. 103). É uma dinâmica que pretende reduzir ao máximo a iniciativa, o controle do processo e a criatividade no exercício da atividade de trabalho.

Este controle torna-se mais despótico numa conjuntura de crise, na qual os altos índices de desemprego e a alta rotatividade de força de trabalho no setor bancário funcionam como armas para coibir a ação dos trabalhadores frente a esta iniciativa e reduzir o valor de reprodução da força de trabalho.

A este tipo de controle objetivo se expressa um outro que possui um caráter mais social, que se torna mais evidente quando os clientes, depois de um certo tempo na fila, começam a bater levemente os pés, dar sinais de impaciência, quando não dão sinais explícito de insatisfação, através de reclamação. Este comportamento da clientela também exerce uma determinada pressão sobre o ritmo de trabalho dos bancários, sobretudo dos caixas. Ou ainda, o controle de caráter virtual expresso pelas câmeras dos circuitos internos de TV's, que vigiam todo o interior da agência inclusive, e principalmente, as pessoas que trabalham no próprio banco.

⁵² Esta tendência parece que acentuou mais ainda ao longo do tempo: “os funcionários são hoje bem mais reduzidos, [...] não há tempo mais para o contato gerente-cliente” (Nicolau, 2002).

Não se pretende aqui que o cliente tivesse ou tenha uma postura resignada frente à qualidade dos serviços bancários oferecidos, o que se deseja tão somente é destacar que o ritmo de trabalho não é apenas um controle que está sob o monopólio das gerências, no trabalho bancário, especificamente, ele também possui um caráter mais amplo⁵³, pois, “o controle executado pelas máquinas alia-se à vigilância hierárquica exercida pelos gerentes e chefias e à pressão dos próprios clientes. É uma rede bem tecida de vigilância para controlar o manuseio do dinheiro e valores de outrem” (Blass, 1992, p. 51)⁵⁴, isto é, as formas de controle do tipo hierárquico combinam-se às formas de autocontrole (self control) devido ao trabalho em grupo e às formas de controle mais flexível e sutil (Soft control) (Bihr, 1998). Deste modo, há um duplo movimento de controle: de um lado, a imposição de metas de produtividade que reduz, mas não elimina a necessidade da autoridade dos chefes imediatos, o que torna o controle mais impessoal, porém não menos despótico; de outro, o controle da clientela. Estas práticas de domínio da força e do processo de trabalho passam a fazer parte, de modo incipiente, no cotidiano bancário a partir da década de 1980 e intensifica-se ao longo dos anos 1990. Neste cenário, o sofrimento mental provocado pelas diversas formas de controle e pressão do processo de trabalho em bancos aumenta devida à necessidade de grande atenção e concentração para realização do trabalho bancário (Jinkings, 2000).

No início da década de 80, com o agravamento da crise econômica dos países periféricos, ocorre a crise da dívida, potencializada pela crise mexicana de 82, devido a dificuldade destes países de efetuarem os pagamentos decorrentes da dívida externa⁵⁵, isto fez com a “economia mundial” passasse “bem perto da catástrofe” o que colocou “o mundo bem perto à beira de um crash internacional” (Bihr, 1998, p. 77). O Brasil foi um dos países que decretou moratória – suspensão temporária do pagamento da dívida, crise esta

⁵³ Durante a década de 90, as formas de controle do espaço da agência se tornam mais sofisticadas, expressas pelo controle ir e vir (com as portas automáticas), ou ainda, pelo espelho a que parece vigiar a tudo e a todos, inclusive quem nela trabalha.

⁵⁴ Os bancos abrem canais de reclamações e denúncias para os clientes, fazendo destes também um elemento na rede de controle sobre o trabalhador bancário (Segnini, 1998).

⁵⁵ Recentemente a crise da dívida na década 80 virou caso de polícia. Em matéria veiculada pela Folha de São Paulo (FSP), 03/03/2002, foi anunciado que 25 instituições financeiras, nacionais e estrangeiras, teriam realizado operações com Título da dívida externa no valor de US\$ 277 milhões, o que naquela ocasião teria

que atravessou toda a década de 80⁵⁶. Como traço marcante a partir de então, o setor bancário será um dos principais beneficiados com as políticas de ajustes e planos de estabilização econômica. É neste cenário que foi deflagrado um evento marcante para a categoria bancária.

Em 1985, como forma de resistir ao controle despótico das gerências, aos baixos salários, à ausência de perspectiva de ascensão na carreira e ao arrocho salarial, ocorre a histórica greve nacional dos bancários, resultado ao mesmo tempo das lutas e mobilizações da categoria nas décadas anteriores⁵⁷. Nesta greve, os bancários conseguiram repor as perdas salariais e intensificar a organização dos bancários em âmbito nacional (Jinkings, 2000). É neste contexto político-social de crescimento do movimento sindical bancário que uma nova fase de racionalização do processo de trabalho nos bancos realiza-se. Neste momento, aparece a utilização da terceirização como forma de redução dos custos operacionais das instituições e acentua-se, também neste quadro, o desemprego no setor. Estes dois movimentos são, na verdade, movimentos que se articulam no setor financeiro da economia brasileira e, ao lado do uso dos programas de qualidade, caracterizam os primeiros experimentos de reestruturação produtiva no setor bancário, experiências acentuadas pelo advento dos planos de estabilização da economia que obrigam os bancos a refazerem suas estratégias de ação, provocando intensas reformulações de suas estruturas.

No Banco do Brasil, os movimentos grevistas da década de 1980, originavam-se, especialmente, nos Cesecs. Geralmente, iniciava-se à noite, expandindo-se, posteriormente, para as agências. De acordo com Rodrigues (2001), as greves começavam pelos Cesecs por concentrar o contingente mais combativo e numeroso entre os trabalhadores do banco.

Os bancos implementam ajustes que provocam intensos processos de demissão. Em dezembro de 1985, havia 987 mil trabalhadores bancários em todo o país, um ano depois, em dezembro de 1986, o total de trabalhadores era de 868 mil bancários, isto é, ocorre uma

lesado o país “e contribuído de modo ilegal para o aumento da dívida externa que hoje está no patamar de US\$ 228 bilhões” (FSP, 03/03/2002, p. B1).

⁵⁶ Sobre a crise da dívida (ver: Filgueiras, 2000, p. 71-77).

redução de 110 mil bancários (DIEESE, 1994). Aqui as mudanças de gestão/organização do trabalho, juntamente com a automação, provocam um violento processo de demissões, portanto, podemos afirmar que a racionalização neste período visa enxugar a empresa, aumentar a produtividade do trabalho, oferecer um serviço de “qualidade” ao cliente e, obviamente, incrementar a lucratividade das instituições financeiras. Tudo isto num contexto em que a *“instabilidade econômica, provocada essencialmente pelo endividamento externo e interno do Estado, expressou-se em ondas recessivas e num processo inflacionário crônico e galopante”* (Druck, 1997, p. 117/118).

Neste momento, e a partir deste contexto, os bancos precisam adequar-se à conjuntura de baixa da inflação, devido à política econômica adotada durante o Plano Cruzado⁵⁸: de combate à inflação e congelamento de preços, que afetou por alguns meses *“os mecanismos especulativos de rentabilidade dos bancos”* (Jinkings, 2000, p. 42). Os fundamentos se basearam no seguinte diagnóstico sobre a economia:

a) o governo já havia alcançado o equilíbrio fiscal; b) os preços relativos dos bens e serviços estavam “alinhados; c) os preços públicos estavam em níveis adequados; d) a safra agrícola tinha sido um sucesso; e) o câmbio não estava subvalorizado; f) havia um bom desempenho das exportações; g) o nível de reservas era considerado bom e h) lucro/salário estava estabilizada (Filgueiras, 2000, p. 80).

Este diagnóstico da situação era incorreto visto que o *“déficit público não estava sob controle”*, os preços não se encontravam alinhados na moeda anterior ao plano, sobretudo numa *“economia com altas taxas de inflação”* (Filgueiras, 2000). Simultaneamente, os resultados da queda da inflação foram usados como instrumento político na eleição, isto confirmou-se pelo elevado número de governadores eleitos pelo PMDB, partido ao qual estava associado o presidente Sarney.

No decorrer do ano de 1987, surgem os primeiros bancos múltiplos baseados em normas do Banco Central, seguindo a orientação do Banco Mundial. Estas novas instituições são resultado das transformações que vinha sofrendo o setor financeiro nacional,

⁵⁷ Sobre a greve nacional dos bancários de 1985, ver (Blass, 1992), e sobre o sindicalismo das décadas anteriores ver (Canêdo, 1978; 1986). Deve-se sublinhar que, em 1984, houve a primeira greve nacional dos funcionários do Banco do Brasil (Rodrigues, 2001).

⁵⁸ Implementado durante o Governo Sarney, após a mudança do Ministério da Fazenda de Francisco Dornelles para Dilson Funaro, o Plano Cruzado entra em cena partir de fevereiro de 1986 (Filgueiras, 2000).

permitindo, por um lado, que os bancos pudessem diversificar suas atividades, e, por outro, possibilitando a abertura de novas sedes bancárias:

Esses bancos englobavam sob uma única estrutura jurídico-contábil oito carteiras: banco comercial, de poupança, investimento (para empresas privadas) ou de fomento (empresas estatais), financiamento ao consumidor, rural, imobiliário, cambial e de arrendamento mercantil [...] uma parte destes novos bancos originou-se de antigas corretoras, distribuidoras financeiras e mesmo de bancos de investimento que, logo, provocaram um aumento no número de sedes bancárias (Blass, 1993, p. 84).

Vale destacar, que a informática foi durante este período motivo de debate no cenário político nacional, devido à lei de reserva de mercado, que protegia os produtos brasileiros da concorrência estrangeira. Mas, o que estava por trás da prática nacionalista adotada pelo Estado para o setor, constituía-se, na realidade, numa política que beneficiava os grandes bancos, pois estes eram os grandes proprietários das empresas de informática existentes no país. Neste sentido, para além de uma política de defesa de um setor da indústria brasileira protegia-se também os grandes conglomerados financeiros nacionais.

Os trabalhadores, preocupados com crescimento da automação nos locais de trabalho criam, no final da década de 1980, no interior da CUT, a Comissão Nacional de Automação (CNA). Esta comissão era composta de trabalhadores de diversos ramos da economia e tinha como objetivo capacitar os dirigentes sindicais para negociar sobre o tema (Ely, 1996).

Durante a década de 90, período de domínio político e institucional das diretrizes políticas neoliberais, cujos traços mais evidentes são as eleições de Fernando Collor e Fernando Henrique Cardoso (FHC), o processo de racionalização avança para fora das agências, com oferta de serviços como banco 24 horas, *home-banking*, através de telefone, de fax, internet, entrega de talões na residência dos clientes, a criação de bancos e/ou cartões de funcionam apenas via internet, o emprego da TV a cabo para acionar serviços bancários etc. Com o suporte teleinformático ocorre um duplo processo: primeiro, são desativados os grandes centros de processamento de dados que congregavam um elevado número de bancários nos anos 60, 70 e 80 (Jinkings, 2000), e, ao mesmo tempo, aprofunda-se as políticas de auto-atendimento com oferta de serviços fora da agência e na residência do cliente.

O objetivo é, na realidade, reduzir o número de vezes que o cliente vai à agência e reduzir custos por meio da expansão da rede de auto atendimento, cujo valor por operação seria menor se fosse realizado ou mediado por um funcionário do banco (Cf. Correio da Bahia, 05/06/1995; Veja, 21/06/1995, 09/08/1995; Isto é, 28/06/1995). Contudo, vale ressaltar que parte destes serviços destinam-se a clientes de altas rendas, que teriam um atendimento personalizado⁵⁹. Os pequenos ou não clientes seriam direcionados para os caixas eletrônicos, casas lotéricas, agências de correios, consolidando a estratégia de afastar os pequenos e os não clientes das agências bancárias. Os bancos, neste cenário de mudanças, conseguem manter ou aumentar seus ganhos. Neste período, paralelamente, ocorre a redefinição da carreira bancária onde são valorizadas funções ligadas às gerências administrativas e as atividades de vendas de serviços e papéis (Blass, 1993).

Vale lembrar os estes serviços oferecidos pelos bancos, antes serviços executados por bancários, passam a ser executados pelos clientes, isto é, além de potencializar demissões, este processo obriga o usuário destes serviços a realizar o trabalho antes executado pelo trabalhador – tudo justificado pelo discurso da modernidade tecnológica e organizacional – além de obrigar o consumidor a pagar por estes serviços, evidentemente, pois, os bancos sempre estão prontos para servir ao cliente, atendendo às suas necessidades de modo prático e seguro “*Mas há um preço a pagar*” visto que o objetivo, segundo o diretor de um grande banco privado, é: “*fazer com que as tarifas bancárias cubram pelo menos a folha de pagamento dos funcionários*” (Correio da Bahia, 23/06/1995).

Sobretudo, após a implementação do Plano Real, em 1994, os bancos, devido às perdas de receita com a estabilização da moeda e a queda da inflação, diversificam suas atividades, oferecendo *serviços de engenharia financeira e intermediação bancária*, além de realizar cobranças de tarifas e venda de “produtos” financeiros (seguros, títulos de capitalização, cartões de crédito, planos de previdência etc.), abrindo novos espaços de operação e de lucratividade (Jinkings, 2000).

⁵⁹ Segundo Jinkings (2000), os anos 90 presenciam o movimento de transformação do tradicional atendimento bancário para canais alternativos de atendimento eletrônico, e assiste-se a difusão no sistema financeiro nacional da idéia de banco virtual (idem, p. 107-109).

É neste contexto que a profissão de bancário vai demonstrar ser uma “*profissão de múltiplos riscos*” (Godinho, 2002): o risco do desemprego, o perigo constante de assalto, o medo de seqüestro: “*eu fui assaltado seis vezes como gerente, aí você já tinha ... você já ia para o banco preocupado*” (João, 22/01/2002). Tornou-se banal o seqüestro de familiares de gerentes como forma de pressioná-los a abrir os cofres das agências, onde às pressões para atingir as metas de produtividade através da venda de seguros, planos de previdências, cartões de créditos etc. combinavam-se às tensões devido ao receio de ser vítimas potenciais de seqüestros e assaltos. Como pode ser observado no relato que nos foi dado por um ex-bancário que esteve na linha de frente de uma assalto:

numa quinta-feira eu comecei a trabalhar, daí a pouco aconteceu o assalto. Assalto com três mortes e tal, me levaram como refém, uma situação difícilima, [...] diante daquilo tudo, eu me senti assim: eu podia ter morrido, viajei com uma pistola na minha cabeça, o cara que tava no fundo do carro, na saveiro, acabou morrendo [...]. Dizem que [era] um perigo inerente ao cargo [de tesoureiro]. Trabalha com dinheiro? Tá correndo perigo” (Hugo, 06/01/2002)⁶⁰.

Vale notar que a situação de risco pode ser experienciada a partir de uma dupla dimensão: primeiro, como um atributo da própria atividade que o bancário estava impelido a realizar; segundo, poderia representar, ao mesmo tempo, uma forma que estes trabalhadores encontraram para lidar com situações de risco tentando racionalizar e também minimizar as tensões de vivenciar quotidianamente situações de perigo no trabalho, neste segundo aspecto, a racionalização da situação de risco pode significar um mecanismo de defesa e manutenção do equilíbrio emocional:

entre os bancários que exercem suas atividades nas agências, o medo, muita vezes oculto por mecanismos psicológicos de defesa, ressurgue com nitidez quando da ocorrência de assaltos e agressões com armas, que ameaçam diretamente sua integridade física (Jinkings, 2000, p. 238).

No plano social e político, é ainda no decorrer da década de 90 que emerge e ganha força uma “nova” faceta do sindicalismo de resultados, expressão sindical do ideário neoliberal, cujo representante mais destacado é a Força Sindical, criada neste período. Este movimento ganha força, sobretudo, com o refluxo do sindicalismo das greves de 78/79, representado pela CUT e, talvez, como expressão, ao mesmo tempo, do domínio político e

ideológico das diretrizes neoliberais. No plano econômico, simultaneamente ao incremento da privatização de empresas (bancos estaduais, siderúrgicas), serviços públicos (de telecomunicações, de saneamento, de energia etc.) e a quebra do monopólio do petróleo, há um crescente processo de empobrecimento da classe média e o aumento da concentração, da já concentrada, renda nacional. É neste contexto que os bancos, assustados com nível cada vez maior de inadimplentes, tornam-se mais seletivos e procuram negociar as dívidas com os devedores, pois, *“o aperto nas operações de crédito e nas taxas de juros criou uma ciranda de inadimplência na economia brasileira só comparável àqueles meses terríveis do Plano Collor I, quando o dinheiro foi seqüestrado pelo governo”* (Veja, 21/06/1995; ver ainda: Correio da Bahia, 02/06/1995, 22/06/1995).

Este cenário político e social continua extremamente favorável à acumulação dos banqueiros. A lucratividade do setor permanece alta, principalmente, a partir das receitas com a inflação e a cobrança de taxas dos serviços oferecidos pelos bancos. Não é outro o sentido da afirmação abaixo:

No ano de 1992, a rentabilidade das instituições financeiras foi de 9,4%, situando-se na média do sistema financeiro internacional e alcançando índice superior ao de outros setores... Já em 1993, ano que se produziu o maior índice inflacionário da história do país, a lucratividade cresceu vertiginosamente: alcançou a taxa de 14,28% sobre o patrimônio líquido, enquanto a média internacional não chegava a 13% (Jinkings, 1994, p. 14).

Observe o cenário 10 anos depois:

O setor bancário foi o único a sair ileso das intempéries econômicas dos últimos anos no Brasil. [...] todos os outros ramos de atividade tiveram a sua rentabilidade abalada em algum momento, desde a implementação do Plano Real, pelos altos e baixos da economia, por câmbio valorizado, juros altos ou racionamento de energia... Desde 1994, os bancos foram os únicos que conseguiram manter retornos altos e quase sempre crescentes [...] Os 20 maiores bancos no Brasil tiveram uma rentabilidade sobre o [Patrimônio Líquido] PL que variou entre 13% e 19% nos últimos oito anos [...] Já na indústria esse indicador variou entre 3% e quase 13% no mesmo período. No caso do comércio, as oscilações foram ainda mais bruscas: entre 1% (no pior momento...) e quase 18%, em 1994 (FSP, 24/02/2002, p. B1)⁶¹.

⁶⁰ O assalto que Hugo nos relatou ocorreu em 13/04/1989; fizemos referência a ele por expressar a situação que se tornará mais freqüente durante à década de 90.

⁶¹ No jargão do noticiário econômico esta alta rentabilidade deve-se, antes de mais nada, ao aumento das operações dos bancos com títulos da dívida pública e a alta taxa de juros mantida pelo governo. Vale lembrar que a especulação tem-se alimentado, sobretudo, de ganhos por meio de títulos públicos (Chesnais, 1996). Tendência de lucratividade acentuada ao longo dos anos 90. Cabe observar que, a partir da implementação do Plano Real, os bancos ampliaram seus ganhos com a posse dos títulos da dívida pública: “Desde 1994,

O índice de demissões no setor – a despeito do aumento da lucratividade – continua alto neste período; por exemplo, entre 1989-1996 ocorre uma redução da ordem de 31,9% na força de trabalho bancária, o que representa a demissão de 260.737 bancários em todo o país. Como ocorreu em momentos anteriores, tais mudanças se expressam no setor financeiro baiano de forma semelhante às transformações ocorridas em âmbito nacional. Isto explica-se pelo fato das mudanças locais ocorrerem em sintonia com as transformações em nível nacional, já que as agências estão articuladas em conglomerados que atuam em todo o país (Druck, 1997).

Neste momento, juntamente com o incremento da automação e a difusão dos programas de qualidade e as práticas de terceirização, surge o projeto Qualidade em Atendimento da Febraban, em 1993. Este caracteriza-se como uma forma de flexibilização do trabalho, na medida em que cria quatro ambientes nas agências, com funções específicas para os bancários que atuam nos quatro segmentos, mas que podem ser remanejados a qualquer momento para outras áreas, de acordo com a demanda de serviços, a finalidade é identificar os principais problemas e criar novas fontes de lucratividade para os bancos. O projeto visa ainda afastar os caixas do atendimento ao público com a finalidade de dar-lhes maior produtividade (DIEESE, 1994; Jinkings, 2000).

O bancário deste projeto da Febraban⁶² deve ser qualificado para trafegar nos vários ambientes da agência, bem como ser capaz de conhecer os diversos produtos oferecidos pelo banco. Estas práticas assemelham-se às encontradas nos outros setores da economia, no sentido de maior qualificação do núcleo central da força de trabalho, pois com a redução dos coletivos de trabalho, os que ficam na empresa devem ser qualificados para executar tarefas e responsabilidades diversas. Isto era e é exigido e direcionado para uma parcela diminuta da categoria bancária, sendo que, para um número significativo, o que resta é a subcontratação, a intensificação do ritmo de trabalho, ou seja, a precarização das condições de trabalho ou até mesmo a extinção de funções - como é o caso da função de digitador.

ano de adoção do Plano Real, a receita das instituições financeiras com a compra de títulos da dívida pública interna triplicou, de R\$ 13,6 bilhões para R\$ 41, bilhões[... Revelando] que os bancos descobriram um verdadeiro filão financiando o governo” (FSP, 27/01/2002, p. B1).

A experiência vivenciada pelos digitadores demonstra como este intenso processo de racionalização encerra contradições, pois esta atividade, que foi criada com a introdução da informática nos serviços bancários, está em processo de desaparecimento: *“com a introdução do on line, o trabalho realizado pelos digitadores e conferentes transferiu-se paulatinamente, para o conjunto de bancários que utiliza terminais de computador”* (Jenkins, 2000, p. 114), evidenciando, de forma mais dramática, as principais tendências apontadas acima. Esta situação tem levado ao desespero milhares de trabalhadores, que percebem que sua atividade profissional não tem mais utilidade para a estrutura organizacional dos bancos, lançando-os na angústia do desemprego. Uma hipótese interessante sobre o processo de automação seria verificar se, ao lado de uma racionalização, que substitui postos de trabalho através da eliminação e/ou incorporação de atividades ou operações, não ocorreria uma automação que busca integrar o processo de trabalho que não necessariamente tenha provocado a substituição de tarefas realizadas manualmente (Cf. Bihr, 1998).

Como expressão do alinhamento do governo FHC aos ditames das políticas neoliberais, o Banco Central irá impor às instituições brasileiras os parâmetros definidos pelo Acordo da Basileia⁶². Este acordo visa *“fazer com que as instituições financeiras estejam suficientemente capitalizadas para absorverem perdas com operações de alto risco”* (Campello, 1995). O objetivo de tal medida, além de promover a inserção dos bancos nacionais nos mercados internacionais, por um lado, visa estabelecer padrões de competição mundial no país, por outro. Portanto, objetiva constituir parâmetros de confiabilidade internacional, com a finalidade de atrair os grandes bancos internacionais para investirem mais maciçamente no mercado financeiro nacional. Neste sentido, o Acordo da Basileia significa uma primeira iniciativa no sentido de um mercado financeiro mundializado, ou seja, *“as normas internacionais de adequação de capital acordadas na Basileia representam um*

⁶² A Federação Brasileira dos Bancos (Febraban), surgiu em 1967, congregando as associações de bancos existentes nos estados (Cf. Neves, 1998).

⁶³ Este acordo da Basileia (Suíça) surgiu do encontro de bancos centrais dos doze países mais desenvolvidos do mundo, em 1987, e tinha como objetivo o estabelecimento de padrões internacionais de capitalização das instituições financeiras. Este acordo estabelece padrões igualitários entre os mercados financeiros, entre práticas e atividades de intermediação (Campello, 1995; Rodrigues, 2001).

primeiro passo na direção certa da integração financeira dos vários mercados nacionais sob um regime de competição saudável” (Campello, 1995, p. 38).

Ainda neste período, após as intervenções e falências dos bancos Econômico (Atual Bilbao Viscaia-BBV) e Nacional (incorporado ao Unibanco), o governo cria o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (P.R.O.E.R.). Este programa estabelecia créditos, incentivos, benefícios fiscais, subsídios com a finalidade de promover fusões e incorporações entre empresas do setor, beneficiando grandes grupos privados nacionais e estrangeiros (Jinkings, 2000; Rodrigues, 2001)⁶⁴.

Paralelamente, ao longo da década de 90, intensifica-se o processo de internacionalização dos sistema financeiro nacional, com o aumento da participação de bancos estrangeiros através da aquisição de grandes bancos privados e de bancos públicos estaduais, ao mesmo tempo, instituições financeiras brasileiras de médio e grande porte expandem suas ações em outros países: *“o banco – Banco Rural – optou pelo Uruguai pensando também em atuar como financiador de contratos de importações e exportações entre os dois países”* (Isto é, 09/08/1995). O argumento defendido pelo governo FHC para realizar a abertura do mercado financeiro nacional preconizava um ambiente mais competitivo aos bancos nacionais, que traria melhoria na qualidade dos serviços oferecidos à população, principalmente a partir da crença de que haveria a redução das taxas de juros praticados nos empréstimos e das tarifas cobradas aos clientes. Para realizar a liberalização do sistema financeiro nacional o governo utilizou-se de um expediente jurídico expresso no artigo 52 da Constituição Federal, que permite ao presidente suspender restrições *“caso esses procedimentos sejam considerados de interesse nacional”* (FSP, 26/08/1995; ver ainda: A Tarde, 26/08/1995; Veja, 30/08/1995; Correio da Bahia, 28/08/1995).

Esta maior participação dos bancos estrangeiros no país expressa-se não só pelo aumento do número de instituições presentes no sistema financeiro, mas pelo aumento relativo do número de depósitos, de ativos, *“fatias de mercado”*, pois, *“pelo critério dos*

⁶⁴ O prejuízo do Tesouro Nacional no socorro a apenas três grandes bancos privados, ao longo dos anos noventa, superaria os 10 bilhões de reais: “O prejuízo do Banco Central com as intervenções financeiras no

*ativos, a participação no Brasil passou de 9% para 21% de 1996 para 1999. Pelo patrimônio líquido, houve um salto de 7,5% para 25%. Já pelo critério da fatia de mercado de bancos, a presença estrangeira passou de 7,1% para 23,3% (FSP, 12/05/2002, p. B6)*⁶⁵. A reação dos banqueiros brasileiros, a este crescimento da presença estrangeira no setor, foi marcada pelo nacionalismo, na medida em que acentuavam que estes bancos não teriam compromisso com os interesses nacionais, o Banco Central não teria condições de fiscalizar estas empresas, muito menos controlar as ações especulativas destas instituições.

Durante a década de 1990, transforma-se também o perfil da categoria bancária. Observa-se a tendência à redução do número de escriturários, chefias médias e caixas, e, verifica-se o aumento relativo de trabalhadores bancários vinculados às atividades técnicas e o crescimento de gerentes qualificados para operar no mercado financeiro (Jinkings, 2000). Neste período, como consequências das transformações que vinha passando a categoria bancária, aumenta a presença feminina entre os trabalhadores bancários. Como salienta Segnini (1998), a feminização do trabalho é um traço característico da reestruturação capitalista em andamento no mundo do trabalho⁶⁶.

No entanto, a despeito do aumento da presença das mulheres no setor bancário, estas têm ocupado posições hierárquicas e recebido salários inferiores aos homens, mesmo possuindo maior escolaridade. Assim, mesmo com o crescimento da presença feminina as mulheres têm ocupado os cargos menos valorizados na estrutura interna dos bancos (Segnini, 1996; Jinkings, 2000; Rodrigues, 2001).

É neste contexto de acirramento da competição que os bancos buscarão legitimar os pressupostos políticos e ideológicos presentes nos processos de racionalização, cujos programas de qualidade, terceirização, automação, combinadas às políticas econômicas de cunho neoliberal, adotadas no período, irão incrementar à tendência ao aumento do

Banco Nacional, no Econômico e no Bamerindus deve superar, e muito, R\$ 10 bilhões” (FSP, 17/02/2002, p. B1).

⁶⁵ Os bancos estrangeiros seriam responsáveis por aproximadamente 33,7% dos créditos concedidos no país, resultado de um processo de crescimento destas instituições no sistema financeiro nacional (FSP, 20/01/2002, p. B5).

⁶⁶ Como observa Segnini (1998), a inserção das mulheres no trabalho bancário se deu, primordialmente, em tarefas e cargos rotinizados e fragmentados, nos quais não eram exigidos maiores qualificações.

desemprego. Trata-se, a seguir, de analisar como estas práticas de gestão/organização realizaram-se no setor bancário.

2.3 – As Novas Formas de Gestão no Setor Bancário Brasileiro

3.1.1 - Quem é Que Não Gosta de Qualidade?⁶⁷

A qualidade deveria ser atribuída aos homens, e não às coisas, e a qualidade humana eleva-se e torna-se mais refinada na medida em que o homem satisfaz um número maior de necessidades, tornando-se independente (Gramsci)

A palavra qualidade passou a fazer parte de nosso cotidiano mais recentemente, como sinônimo de moderno, eficiente, produtivo etc. Usa-se o termo para os mais variados fins: desde bandeira de luta dos movimentos sociais (docentes, estudantes - em seus vários níveis -, trabalhadores das diversas categorias), até como signo para convencimento dos consumidores nas estratégias de marketing, passando pela obtenção de certificados de qualidade tipo ISO 9000, ISO 9002 etc.

Mas, precisamente, o que significa qualidade? Qual a natureza do seu conteúdo? Qual sua utilidade? O que se pretende com a retórica da qualidade? Antes de mais nada, vale ressaltar que por trás disso tudo está o uso reificado da palavra que passa a ter – na concepção de alguns – poderes mágicos, divinos, como se sua simples referência pudesse resolver nossos principais problemas; como seu simples enunciar nos trouxesse conforto do caminho certo a seguir. Obviamente que estou a caricaturar esta retórica, para evidenciar que se trata, principalmente, de um discurso com profundo viés político.

Político porque, além das recorrentes abordagens sobre qualidade estarem circunscritas à lógica da produção e ao consumo de mercadorias e serviços - portanto da qualidade dos produtos e do trabalho nas empresas, isto é, da sociabilidade hegemônica pelo capital - objetiva criar uma identidade de interesses entre trabalhadores e empresas,

⁶⁷ Expressão retirada da entrevista com uma liderança sindical bancária, realizada pela Profª. Graça Druck (Ver: Gomes, 1997).

propagar uma imagem de harmonia no ambiente de trabalho. Logo, podemos dizer que esta compreensão sobre o conteúdo da qualidade tem se tornado dominante na sociedade e, sobretudo, nos vários meios de comunicação, como jornais e televisão, nas instâncias do Estado etc.

Mas esta é apenas uma abordagem possível e poderíamos dizer restrita; outra que possui um conteúdo político diferente que algumas lideranças sindicais e alguns estudiosos têm procurado salientar, que chamariamos de ampla, busca estender a qualidade para os salários, as condições de vida, de trabalho, de moradia, de alimentação, de transporte e, obviamente, para a produção e o consumo de produtos cada vez melhores.

Deste modo, podemos dizer que o conteúdo, ou melhor, o uso social do termo e seu significado, está em disputa pelos vários sujeitos políticos. Portanto, é dentro deste cenário de disputa que buscaremos investigar, mais especificamente, qual o entendimento de empresários e trabalhadores do setor bancário acerca desta questão.

Para tanto, faz-se necessário recuperar o debate acerca dos programas de qualidade total, (os PQT's). O discurso da qualidade está associado aos novos métodos de gestão e organização do trabalho, ou mais precisamente, para os modos flexíveis de produção. Para Deming, os programas de qualidade significariam uma *“revolução na administração”*, na medida em que trariam a queda nos custos de produção, dada antes de mais nada, pela eliminação de todo e qualquer desperdício/defeito e do não trabalho no processo produtivo (Larangeira, 1997). O objetivo é, obviamente, o aumento da produtividade, competitividade e lucratividade das empresas.

Os programas de qualidade apelam, também, para a mudança de atitudes, comportamentos e valores dos trabalhadores, no sentido da construção de uma nova cultura nos locais de trabalho, mediada por uma maior cooperação, harmonia, confiança, alinhamento e total identificação com a empresa. A finalidade é estimular a valorização de aspectos comportamentais, tais como: dedicação, esforço e cooperação, identificação com valores da empresa. O objetivo político é constituir um ambiente de trabalho cada vez mais hostil e indiferente à atividade sindical autônoma, instituindo, em seu lugar, um sindicato de

forte caráter colaboracionista. Um exemplo deste tipo pode ser encontrado na modalidade japonesa de sindicalismo, da qual o “*sindicato-casa*” é a maior expressão. A rejeição à ação coletiva articula-se ao incremento do individualismo no interior desta “nova” cultura das relações de trabalho, instituindo novos desafios e possibilidades à construção de uma consciência de classe. Os PQT's junto com as formas de remuneração variável constituem-se, não exclusivamente, é claro, como instrumentos de disputa de hegemonia⁶⁸ e representam uma ofensiva do capital e seus agentes no sentido de pacificar os locais de trabalho, pois estes dois mecanismos sofisticados de “*controle da força de trabalho, que perseguem sua máxima disciplina e eficácia através da tentativa de interiorização, em cada bancário da ideologia empresarial*” (Jinkings, 2000, p. 84).

Deste modo, não se deve perder de vista que a dominação política e ideológica dentro do trabalho e ...

em toda sociedade depende da capacidade de controlar o contexto material da experiência pessoal e social. Por esta razão, as materializações e significados atribuídos ao dinheiro, ao tempo e ao espaço têm uma grande importância no tocante à manutenção do poder político (Harvey, 1992, p. 206).

Além disso, acrescentaríamos que as representações sobre o trabalho, o poder político e sobre a qualidade são relevantes à reprodução do poder na sociedade. Neste item, pretendemos mostrar como a retórica da qualidade tem sido mobilizada nesta direção.

Alguns estudos têm procurado mostrar que os trabalhadores rejeitam, em certos momentos e em alguns pontos, os programas de qualidade, na medida em que comparam aquilo que lhes é exigido daquilo que lhes é oferecido em termos de condições de trabalho e de qualidade de vida: “*no decorrer do tempo, os participantes esperam, para além de gratificações simbólicas, retribuições tangíveis (termos de formação, remuneração, de evolução na carreira, de promoção). Quando estas expectativas não são atendidas, os*

⁶⁸ Hegemonia, entendida de acordo com Gramsci, implica a constituição de uma nova racionalidade, uma nova visão de mundo que uma classe fundamental autonomamente seja capaz de realizar. Desta forma, a hegemonia “caracteriza-se pela combinação da força e do consenso, que se equilibram variadamente, sem que a força suplante muito o consenso, ou melhor, procurando obter que a força pareça apoiada no consenso da maioria” (Gramsci, 1989, p. 116).

círculos se desmobilizam” (Lojkine, 1999, p. 165-166)⁶⁹. Finalmente, podemos dizer que a lógica dos PQT's baseia-se, primeiro, em uma formulação ideológica e persuasiva, cujo principal objetivo é a adesão irrestrita e inquestionável do trabalhador; segundo, na ênfase em elementos essencialmente cooperativos e integradores, cujo objetivo é afastamento do senso crítico e a redução da resistência dos trabalhadores (Larangeira, 1997). Visto que a qualidade total é utilizada como instrumento de identificação com o capital e, como sublinhamos acima, seu processo de reprodução, pois, ela deve estar circunscrita à dinâmica cada vez mais flexível e volátil da acumulação, pois,

Quanto mais “qualidade total” os produtos [e acrescentaríamos os serviços] devem ter, *menor deve ser seu tempo de duração*. A necessidade imperiosa de reduzir o tempo de vida útil dos produtos, visando aumentar a velocidade do circuito produtivo e desse modo ampliar a velocidade da produção de valores de troca, faz com que a **qualidade total seja, na maior parte das vezes, o invólucro, a aparência ou o aprimoramento do supérfluo, uma vez que os produtos devem durar pouco e ter uma reposição ágil no mercado**. A “qualidade total”, por isso, não pode se contrapor à taxa de utilização decrescente do valor de uso das mercadorias, mas deve adequar-se ao sistema de metabolismo socioeconômico do capital (Antunes, 1999, p. 50; grifo do autor).

Este processo de obsolescência programada requer o uso predatório de “matéria-prima, energia” e força de trabalho, com sérias conseqüências aos trabalhadores e ao meio ambiente, isto porque a produção segue as necessidades destrutivas e insaciáveis do capital que, em suma, visa: *“submeter a vida física dos valores de uso, que servem de suporte a seu movimento de ‘valor em processo’, ao ritmo deste último, de destruí-los periodicamente para lhe permitir reproduzir-se indefinidamente”* (Bihr, 1998, p. 129). É neste contexto que a inovação e a criatividade – poder-se-ia indagar se não são formas fetichizadas de criação e inovação? – aparecem como elementos fundamentais à acumulação, pois a volúpia de produzir bens com aparência nova confere um relevo cada vez mais acentuado às atividades de criação e inovação no processo de produção.

Deve-se sublinhar, ainda, que neste processo as formas de dominação possibilitadas pelos programas de qualidade total, combinadas com as formas de remuneração variável,

⁶⁹ “A mesma desmobilização caracterizou a experiência dos grupos de expressão direta (GED): na ausência de resultados substanciais em todos os domínios considerados prioritários pelos assalariados (empregos, salários, condições de trabalho etc.), os GED irradiaram desilusão e desinteresse” (Lojkine, 1999, p. 166).

complexificam-se, elevando a um novo patamar político os mecanismos de controle da força de trabalho; como pode ser percebido nesta síntese:

à autoridade do capital, personificada na figura de chefias e gerências, sobrepõe-se uma outra forma de autoridade, submetida às 'leis' do mercado e concretizada em metas de produtividade impostas aos trabalhadores. Diante dessas relações de poder mistificadas pela mediação do mercado, os bancários são compelidos a aderir incondicionalmente às estratégias de rentabilidade dos bancos e têm seu desempenho avaliado segundo novos requisitos de atributos, habilidades e modos de comportamentos (Jinkings, 2000, p. 335).

Assim, a imposição destas estratégias de rentabilidade, cuja adesão é obtida à força mas com aparência de consenso, permite aos bancos mobilizar, não só neles, a experiência-trabalho dos bancários, de acordo com suas necessidades e estratégias de lucratividade. Aos trabalhadores é exigida a participação ativa na construção de sua própria dominação, como forma de garantir o emprego, o salário, os benefícios, a ascensão na carreira.

É a partir destas premissas que analisaremos os programas de qualidade nos bancos, cujo primeiro experimento foi o projeto de qualidade em atendimento da FEBRABAN.

2.3.1.2 - O Projeto de Qualidade da FEBRABAN

No sistema financeiro nacional, a experiência de adoção de programas de qualidade, parece ter sido iniciada nos bancos estrangeiros, estimulados pelas matrizes, o que aparentemente confirma a tendência, presente nas indústrias, de subordinação das respectivas filiais sediadas no Brasil, em relação às matrizes (Ely, 1996).

A FEBRABAN apresentou, através da sua Comissão de Organização e Método⁷⁰, o projeto de qualidade em atendimento, que visa resolver os problemas de qualidade do atendimento dos serviços bancários, marcados sobretudo pelas enormes filas, número insuficiente de funcionários para atender ao público – o que se agrava em períodos de pagamentos, onde um contingente maior de pessoas procura as agências para efetuar saques e pagamentos, e preconiza a divisão das agências em quatro ambientes ou plataformas: 1)

⁷⁰ Até esta época a comissão era composta pelos seguintes bancos: América do Sul, Bamerindus, Banorte, Bradesco, BCN, Bemge, Econômico, Geral do Comércio, Mercantil de Descontos, Nacional, Real, Sudameris Brasil, Nossa Caixa - Nosso Banco, Antônio Queiroz, Bandeirantes, Boa Vista, da Bahia, do

Plataforma para atendimento personalizado; 2) Plataforma para atendimento Pessoal; 3) Plataforma para auto-atendimento; 4) Plataforma operacional (O bancário, 1994).

Este projeto objetiva transformar não só a qualidade do atendimento e dos serviços bancários, mas configura-se como uma proposta de alteração que trará consequências também para os clientes, pois a principal meta do plano é buscar a fragmentação da clientela bancária.

Segundo a Febraban, este projeto tem como meta modificar totalmente a estrutura das agências bancárias desde seu *lay out* até a forma como são organizadas as atividades das agências, passando pela redefinição do conteúdo das funções de algumas profissões tradicionais do sistema bancário como, por exemplo, os caixas. O projeto prevê, ainda, uma maior qualificação dos funcionários dos bancos, na medida em que devem conhecer os vários produtos oferecidos pela empresa aos clientes. O objetivo em concentrar as atividades de atendimento provoca, também como consequência, a imposição de novas exigências ao trabalhador bancário, diluindo sua antiga identidade profissional, ao mesmo tempo que procura transformá-lo em bancário-vendedor, responsável pela oferta ampla de produtos e serviços aos clientes (Jinkings, 2000)⁷¹.

Segundo o DIEESE (1994), o projeto busca segmentar a clientela para dar um atendimento preferencial aos grandes clientes, além de, obviamente, diferenciar o tratamento dispensado ao cliente e ao não cliente. Para tanto, visa atingir três grandes linhas: 1) atendimento direto: emprego de processamento eletrônico de dados, eliminação de contas de serviços públicos (água, luz, telefone etc.), mudança no *lay out* das agências, redirecionamento dos clientes não preferenciais para o auto-atendimento; aumento do número de tarefas dominadas pelo funcionário (multitarefa) etc.; 2) possibilidade de auto serviço: caixa opcional, caixa automático/terminais específicos. Para viabilização deste ponto, no entanto, é necessário que o cliente esteja minimamente familiarizado ou possua

Brasil, Banespa, Francês e Brasileiro, Itaú, Mercantil de São Paulo, Multiplic, Noroeste, Caixa Econômica Federal e Unibanco (DIEESE, 1994).

⁷¹ Obviamente que esta orientação para atividades predominantemente comerciais requer mudanças substanciais na forma de recrutamento e treinamento da força de trabalho, isto é, da valorização de novos atributos e habilidades para o ingresso e desempenho do trabalho bancário.

condições de aprender a usar rápida e seguramente os serviços oferecidos pelo auto-atendimento, ou seja, é necessário que este cliente tenha habilidade ou “cultura técnica” para lidar com os equipamentos eletrônicos que são utilizados no auto-atendimento; 3) canais alternativos de atendimento: utilização dos correios e lotéricas pelos não clientes, atendimento a domicílio para os grandes clientes, centrais de atendimento telefônico, *Home Banking*, fax, postos de arrecadação e pagamento etc. (DIEESE, 1994).

No caso particular do Banco do Brasil, os programas de qualidade total têm sido utilizados não só para alcançar a qualidade de atendimento anunciada pela direção do banco, mas têm como finalidade aproximar a empresa dos parâmetros de gestão, produtividade e lucratividade definidos pelos bancos privados (Jinkings, 2000; Ramos, 2002).

2.3.1.3 - A Qualidade e o Sindicato

Analizando os boletins da categoria e a entrevista com a principal liderança dos bancários, encontramos as respostas do organismo de representação dos trabalhadores acerca do projeto da FEBRABAN. Na concepção do Sindicato, o projeto tem como característica fundamental dar um tratamento preferencial aos grandes clientes (O bancário, 1994), ou seja, visa direcionar o atendimento para os clientes com maior poder aquisitivo (maior renda, mais dinheiro em conta etc.) que têm maior possibilidade de adquirir os “produtos” e serviços oferecidos pelo banco (cartões de crédito, seguro de vida, de saúde, de carro, de casa, aplicações financeiras etc.). O objetivo de programa é expulsar os não clientes das agências e deslocar o pequeno cliente para o auto-atendimento, além de reduzir o número de vezes que ele vai à agência, emite cheques, isto é, diminuir a quantidade e frequência em que são “acionados” diretamente os trabalhadores das agências. Portanto, o projeto tem um caráter marcadamente elitista, na medida em que visa segmentar a clientela para dar um atendimento de melhor qualidade aos clientes preferenciais, aqueles de maior renda.

A principal abordagem e ação dos sindicatos frente aos programas de qualidade diz respeito ao seu conteúdo ideológico (Ely, 1996), pois, para os ativistas sindicais, este discurso é utilizado como justificativa da intensificação do arrocho salarial, aumento do

ritmo de trabalho, a negligência com as precárias condições de trabalho etc., tanto assim que a retórica da qualidade lembra, para estes ativistas, os abusos cometidos pela diretoria de uma instituição bancária (O bancário, 1995). No entanto, o movimento sindical assumiu diversas posições acerca dos programas de qualidade, não se configurando uma postura homogênea em relação aos limites e potencialidades presentes nestes programas (Ely, 1996).

Desta forma, os programas de qualidade têm sido alvos de atitudes e posições de desconfiança por parte dos dirigentes sindicais. Para eles, estas práticas não passam de “*lavagem cerebral*” (O bancário, 1996). Afirmam que o principal objetivo dos programas de qualidade que os bancos vêm pondo em prática é aumentar a produtividade do trabalho bancário, ou seja, visam aumentar a lucratividade das instituições financeiras, nas palavras de um deles: “*essa onda da qualidade total [...] é mais uma forma, cujo objetivo é maximizar o lucro patronal, sem preocupação com o trabalhador*” (Álvaro Gomes, 1997)⁷².

As relações de poder e a estrutura hierárquica apenas superficialmente são afetadas, visto que ...

tanto quanto os círculos de qualidade ou os [grupos de expressão direta] GED, as experiências de enriquecimento do trabalho dos operadores chocam-se, desde que o processo começa a ganhar amplitude e a ultrapassar seu domínio original, com uma estrutura de poder intocada ou muito reticente (Lojkin, 1999, p. 168).

Ainda segundo o dirigente sindical, a implantação do programa de qualidade em uma instituição bancária, além ter sido imposta - isto é, a adoção não contou com a participação e discussão com os funcionários do banco, teve como consequência o aumento do número de doenças ocupacionais, o aumento do número de suicídios, de atendimentos psiquiátricos etc. O sindicato tem estado atento para o uso político da retórica da qualidade, no sentido de tentar cooptar os funcionários e fazê-los identificar seus interesses com os interesse dos bancos, o que tem sido realçado através das **falas** das lideranças e da análise do principal instrumento de comunicação que a instituição mantém com seus representados⁷³.

⁷² O nome deste dirigente sindical aparece por extenso por tratar-se de liderança bastante conhecida na cidade de Salvador. Não se justificando, portanto, a utilização de um nome fictício como fizemos para outros depoimentos, como se verá adiante.

⁷³ O boletim do Sindicato dos Bancários da Bahia, “O bancário”.

Vale destacar, como apontamos acima, que os programas de qualidade se constituem em verdadeiros instrumentos de disputa de hegemonia, na medida em que buscam orientar a atuação dos funcionários a partir das atitudes, valores e cultura moldados pelas empresas, o que não exclui, obviamente, o uso da repressão, da violência, da ameaça. Ainda segundo o ativista sindical:

[...] de um lado os caras cooptam os funcionários através da propaganda da qualidade, [isto é] ganhar o funcionário do ponto de vista mais ideológico, [...] utilizando esse método e, por outro, utilizando, mesmo a violência, a repressão a ameaça, a pressão, enfim ou trabalha ou é demitido (Álvaro Gomes, 1997).

Outra característica dos programas de qualidade é a desconsideração pelos organismos de representação dos trabalhadores, pois na medida que há uma identidade entre os objetivos do trabalhador e da empresa, os sindicatos de cunho classista perdem razão de existir. Esta idéia é defendida, sobretudo, a partir da crença de que o funcionário, empregado, trabalhador é coisa do passado, agora ele é um colaborador. Aqui o viés ideológico fica mais evidente, pois preconiza o universo do trabalho como desprovido de conflito, onde as relações entre capital x trabalho são marcadas pela harmonia, identidade e solidariedade, expresso através da retórica da colaboração.

No caso do Banco do Brasil, os programas de qualidade pretendiam articular uma demanda presente no discurso sindical, isto é, a questão da qualidade de vida. Neste banco, a crença de que a falta de qualidade de vida implica em falta de qualidade no trabalho vai orientar a direção da empresa no sentido de procurar integrar as demandas dos trabalhadores, tanto as relativas à esfera profissional quanto as referentes à esfera privada, pessoal do bancário. Os problemas individuais, experimentados em outras dimensões da vida social, são discutidas “*em reuniões entre a administração e os funcionários, uma vez que problemas desse tipo certamente interferem no rendimento de cada um dentro do processo produtivo*” (Ramos, 2001, p. 13). Aqui realiza-se o que Gramsci (1989) havia chamado a atenção em relação ao fordismo, nos EUA: “*os novos métodos de trabalho estão indissoluvelmente ligados a um determinado modo de viver, de pensar e de sentir a vida; não é possível obter êxito num campo sem obter resultados tangíveis no outro*” (idem, p. 396).

Como se observou, nos bancos no Brasil não seria diferente, pois o impulso inicial era buscar uma melhor qualidade de atendimento, aliado, obviamente, com as altas taxas de lucratividade – uma das maiores do mundo – competitividade e produtividade. É dentro deste quadro que os PQT's passam a fazer parte de forma cada vez mais intensa do cotidiano bancário, procurando ora incorporar, ora manipular a experiência-trabalho dos bancários. Empregando, para isto, quer seja a coerção, quer seja o consenso, em um evidente contexto de disputa de hegemonia entre banqueiros, bancários e movimento sindical.

3.1.2 - A Terceirização no Setor Bancário

A terceirização, prática de gestão que faz parte da reestruturação produtiva, largamente utilizada no Japão, difundiu-se pelo mundo a partir do sucesso da via japonesa e seu padrão de relações industriais, e constituiu-se como uma das formas de gestão mais utilizadas pelo empresariado brasileiro, como forma de reduzir custos operacionais (cf. Druck, 1995). Os empresários brasileiros afirmam que adotam a terceirização para concentrar-se naquelas atividades que seriam o centro dos seus negócios. Entretanto, a terceirização das atividades-fim, das atividades centrais da empresa tem-se tornado uma prática comum tanto nas indústrias como nos serviços. Esta transferência de atividades pode assumir várias formas de acordo com setor, empresa, região etc.: do trabalho doméstico no período da Revolução Industrial ao trabalho domiciliar, atualmente, passando pela rede de subcontratadas de autopeças no complexo automotivo ou, ainda, a terceirização dos serviços de apoio e, mais recentemente, a terceirização das áreas produtivas ou das atividades-fim, para constituir, por fim, a quarteirização, que significa a formação de empresa (s) terceira (s) apenas para administrar os “*contratos com as terceiras*” (Druck, 1997a)⁷⁴.

A terceirização no setor bancário seguiu um percurso semelhante aos outros ramos da economia. Primeiro, terceirizou-se as atividades consideradas de apoio como vigilância,

⁷⁴ Mais recentemente, as cooperativas como mecanismo de intermediação da força de trabalho têm sido difundidas por todo o país e, segundo analistas, acompanhado o crescimento do desemprego: “As cooperativas estão se alastrando pelas mais diversas atividades, especialmente nos últimos cinco anos [...] A expansão das cooperativas no ramo de trabalho, segundo advogados, economistas e cooperados, é resultado

limpeza, restaurante, transporte de valores, ou seja, o argumento patronal expressava a necessidade das instituições financeiras concentrarem-se em suas atividades-fim, no caso do setor bancário: o atendimento ao cliente. Nesta direção, fazia-se necessário desvincular-se de qualquer atividade que não significasse o centro dos negócios bancários, os bancos deveriam terceirizar todas as atividades que não estivessem ligadas à prestação de um bom atendimento à clientela.

Contudo, ao contrário da retórica empresarial, nos bancos, à semelhança do que vem ocorrendo em outros ramos da economia, as atividades consideradas tipicamente bancárias também têm sido terceirizadas, tais como: processamento de dados, microfilmagem, atendimento, cobrança, compensação de cheque, transporte de valores etc. (Jinkings, 2000).

A terceirização no setor bancário tem apresentado uma gama diferenciada de formas: 1) empresas criadas pelo próprio grupo econômico, 2) força de trabalho temporária, 3) estágios, 4) franquias, 5) contratações de terceiros. Pelo primeiro tipo – são empresas criadas pelo próprio grupo econômico – entende-se a terceirização aqui quando um banco constitui uma empresa, controlada por ele mesmo, *“para prestar serviços ao banco”* ou ainda, cujo objetivo primordial seria tentar *“burlar direitos trabalhistas sob a máscara da diminuição tributária”* (Blanco, 1994, p. 77), onde os serviços terceirizados são: as tarefas executados nos CPD's, os serviços de digitação, o desenvolvimento de sistemas e o serviço de compensação. Mais recentemente, os serviços altamente qualificados de análise de sistemas têm sido terceirizados, com isso, os bancos eximem-se dos custos de contratação e treinamento de uma força de trabalho qualificada (Souza, 1997; Jinkings, 2000).

O segundo tipo de terceirização processa-se devido à demanda de serviços bancários que se dá no início do mês, pois,

a maior parte dos títulos vence [neste período] e se o volume a ser processado, digitado, preparado, for muito grande, os bancos contratam força de trabalho temporária para esse período e depois os trabalhadores voltam para as empresas prestadoras de serviços (Blanco, 1994).

No caso particular do Banco do Brasil, a direção da empresa admitiu que contrata trabalhadores terceirizados para realização de serviço de digitação por um período de um ano, estes contratos geralmente são renováveis (Rodrigues, 2001).

O terceiro tipo, é o emprego de estagiários. A rigor é um tipo particular de terceirização, pois significa externalizar atividades, não para uma empresa terceira, mas para um indivíduo, além de representar baixo custo às empresas⁷⁵. Estes realizam atividades, na maioria dos casos, distantes da formação profissional recebida em escolas ou faculdades. No caso do Banco do Brasil⁷⁶, mas realidade também presente no cotidiano de várias empresas que adotam força de trabalho de estagiários, o comportamento tem sido este:

quando um estagiário chega numa empresa os piores serviços você bota para o estagiário fazer, ele nunca faz nada inerente ao curso que ele fez na faculdade. Bota lá para atender cliente chato, atender bêbado, bater carimbo. Para fazer qualquer coisa que o funcionário não quer fazer; [então], bota o estagiário para fazer (Augusto, 09/01/2002).

Contra este tipo de prática o sindicato tem procurado estimular a participação de estagiários nas campanhas e mobilizações dos trabalhadores do Banco do Brasil: *“já conseguimos do banco o abono das faltas dos estagiários, em decorrência das greves no mês de julho. É isso aí, o sindicato tem que se interessar pelos problemas dos estagiários, para que esses participem do movimento dos funcionários”* (Bizouro, 1988). Isto é, a ação sindical no âmbito jurídico tem como finalidade de proteger os trabalhadores diretamente ligados ao banco e os interesses dos estagiários:

O sindicato firmou convênio com escritório de advocacia [...] com o fito de salvaguardar os interesses, enquanto trabalhadores explorados, dos ‘estagiários’ em instituições financeiras. A princípio serão atendidos os ‘estagiários’ ou ‘ex-estagiário’ do Banco do Brasil, onde a modalidade de exploração é mais evidente. Depois virão os da CEF e do Baneb (Bizouro, 1992).

O quarto tipo, as franquias, caracterizar-se-iam pelo uso de marca de um grande banco, para execução do chamado lixo bancário – *“recolhimento de seguros, pagamento de pequenas contas, condomínios, captação de pequenas poupanças etc.”* (Blanco, p. 78), este

⁷⁵ Nas reivindicações para campanha salarial de 1988, isto era motivo de ação do sindicato: “Fim dos serviços temporários, através da mão-de-obra e de estagiários. Entendemos que esta é uma forma de treinar funcionário a custo zero para rede privada, além de ser uma ameaça ao quadro de carreira” (Bizouro, 1987).

⁷⁶ Particularmente no Banco do Brasil, em 1993, os estagiários representavam 19,08% da força de trabalho concursada lotada na carreira administrativa e significava 16% do total de bancários em atividade na carreira administrativa (Cf. Rodrigues, 2001)

tipo de atividade requer muita força de trabalho e é considerada de baixa rentabilidade (Souza, 1997). Mais recentemente, tem-se verificado a transferência às casas lotéricas de serviços anteriormente realizados em agências bancárias, tais como pagamento de contas de serviços de água, luz, telefone; em alguns casos, efetuando-se serviços bancários propriamente ditos como saques em conta-corrente. Isto leva ao questionamento da especificidade do trabalho bancário, bem como às condições de trabalho e remunerações dos trabalhadores das lotéricas, visto que estes trabalhadores executam trabalho bancário, mas são representadas pelo sindicato dos comerciários e estão sujeitos à convenção coletiva desta categoria e, como se sabe, inferior às condições de trabalho e remuneração dos bancários.

O quinto e último, a contratação de empresas terceiras, que significa a “*transferência de atividades para terceiros*” (Blanco, 1994). Este último tipo traz à tona um problema do sigilo bancário, pois o que está terceirizando não são mais as atividades de apoio dos bancos (limpeza, vigilância, transporte), mas sim as atividades-fim, como: microfilmagem, compensação, atendimento ao público (trabalho de caixa)⁷⁷, colocando em xeque a confiabilidade do sistema, bem como a lei do sigilo bancário. Ora, se algumas das atividades tradicionalmente associadas ao setor bancário, como o trabalho de caixa, são realizadas por trabalhadores de lotéricas, qual a especificidade da trabalho bancário em caixas? Os trabalhadores em lotéricas têm as mesmas prerrogativas conquistadas pelos bancários nas campanhas salariais, tais como: jornada de trabalho, remuneração, participação nos lucros e resultados etc.? Estas mudanças, de um modo geral, parecem complexificar e heterogeneizar a construção da identidade de ser bancário, aumentam os desafios dos sindicatos, principalmente os de caráter político-organizativo, dificultam a manutenção de direitos duramente conquistados e configuram um quadro de crescente precarização das condições de trabalho dos bancários.

⁷⁷ Observe que mais recentemente tanto bancos privados quanto os bancos públicos têm oferecidos serviços por meio de redes de loterias (Caixa Econômica Federal) ou por meio dos Correios (Bradesco).

Contudo, este processo de racionalização implica - o incremento das práticas de terceirização, da qualidade total e do trabalho em equipe -, a intensificação da automação e parece ter como consequência a incorporação da experiência-trabalho, visto que ...

[...] hoje muitas coisas do banco, que eram feitas na agência, são feitas ou no computador ou ao nível de superintendência ou já vem pronto. Então, não existe mais aquela necessidade do funcionário saber o que tá sendo feito ali. Eu até essa semana perguntei: [... para esposa que é bancária] como é que tá balanço? Ainda é como era? Ela me disse: não [...], hoje o sistema faz tudo, não precisa ninguém vir mais, nem para o banco. Eu me lembro, quando ingressei no banco, quando se falava em 30 de junho e 31 de dezembro, eu já cheguei a virar noite no banco trabalhando por causa do balanço. Então, quer queira quer não, você via como é que acontecia, e de que forma ele acontecia e o que podia dar errado se alguma coisa tivesse errada. Hoje o funcionário, ele não sabe disso (Nicolau, 03/01/2002).

Estas transformações racionalizadoras potencializam, simultaneamente, a incorporação da experiência-trabalho constituída pelos coletivos de trabalhadores e a capacidade “*destrutiva*” sobre os postos trabalho, intensificando, portanto, a insegurança, através do aumento do desemprego.

3.1.3 - O Emprego e o Desemprego no Setor Bancário

O desemprego tem se constituído, mais recentemente, no principal problema que o conjunto da classe trabalhadora tem enfrentado no seu cotidiano. Este é um fenômeno que tem afetado os mais variados países, desde as nações de capitalismo avançado até países do terceiro mundo, no qual o Brasil enquadra-se. Mas o desemprego não tem afetado da mesma forma os diversos grupos sociais, o desemprego é maior entre as mulheres, negros, jovens e idosos. Ele é resultado de uma multiplicidade de causas que vão, desde a introdução de inovações tecnológicas e organizacionais sobre determinado setor da economia, passando pelo nível de crescimento econômico que uma economia experimenta, à crise econômica. Deste modo, o desemprego possui uma série de condicionantes, que são de ordem econômica, política, social etc. No entanto, o traço marcante do desemprego contemporaneamente é sua natureza estrutural, onde o incremento da atividade econômica não significa necessariamente aumento do número de empregos⁷⁸.

⁷⁸ Esta tendência de crescimento da produtividade do trabalho e a expansão das atividades produtivas das empresas não se faz acompanhar pelo aumento do número de trabalhadores: “Os investimentos para

No setor bancário brasileiro, a questão do desemprego possui, até aqui, ao menos, duas características gerais: o desemprego aumentou ou diminuiu de acordo com a variação dos índices de inflação, o que se observa, na realidade, é o incremento do estoque de emprego em períodos em que os níveis de inflação são altíssimos; segundo, as ondas de demissão têm um caráter nacional, isto explica-se pelo fato dos bancos se constituírem em conglomerados de atuação em todo o país (Druck, 1996), nos quais os ajustes sobre a força de trabalho afetam a estrutura do emprego de toda a empresa, sendo visto como uma espécie de “*variável de ajuste estrutural*” pelo capital financeiro brasileiro (DIEESE, 1996).

No entanto, ao lado destes traços mais amplos, associam-se outros mais específicos. Se tomarmos como referência os dados abaixo (ver tabelas 1), vamos observar que o emprego no setor bancário apresentou uma tendência de queda, seja tomando como referência o número de empregos em nível nacional, seja considerando o quadro regional. A automação, durante a década de 90, contribuiu para reduzir o número de bancários, na medida em que suprimiu a ação direta do trabalhador numa série de atividades que caracterizam o processo de trabalho em bancos (DIEESE, 1998). Ao lado da automação, a difusão das novas formas de organização e gestão do trabalho e a terceirização contribuíram para a diminuição do nível de emprego entre os bancários (DIEESE, 1998).

O processo de fusões e incorporações – processo este impulsionado pela iniciativa institucional do governo – tem possibilitado corte de empregos, pois, “*a junção de duas ou mais estruturas permite eliminar os segmentos responsáveis por tarefas realizadas em duplicidade pelas instituições (p. ex., contabilidade, recursos humanos, marketing etc.)*” (DIEESE, 1998, p. 04). A redução de postos de trabalho também cresce devido ao desrespeito à jornada de trabalho da categoria, visto que a “*realização indiscriminada de horas extras e o comissionamento de empregados – diminui o número efetivo de empregos mantidos pelos bancos, vis-à-vis aquele que seria registrado se a jornada de trabalho fosse cumprida*” (DIEESE, 1998, p. 05).

É preciso considerar que, ao lado da dinâmica própria ao setor bancário, os planos de estabilização da economia provocam impactos sobre o nível de empregos entre os bancários. Entre os anos de 1990 e 1991, após a adoção do Plano Collor, que provocou a efêmera queda no índice inflacionário, os banqueiros reduziram em 15% a força de trabalho dos bancos, o que significou em termos absolutos a eliminação de 124 mil empregos. Nos dois anos seguintes, 1992 e 1993, a tendência prosseguiu só que em ritmo mais brando com uma redução em torno de 4% no período.

TABELA 1**Estoque Estimado de Empregos no Setor Financeiro (*)**

(médias anuais)

Bancos Múltiplos, Comerciais, de Investimento, Caixas Econômicas etc. ...

1989-1997

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
RS	54.131	52.463	50.571	49.627	48.684	47.461	43.464	38.498	34.617
SC	24.183	23.353	20.944	19.749	19.540	19.304	17.835	16.026	14.661
PR	73.634	73.459	69.805	67.618	66.866	66.050	63.037	58.596	55.168
Região Sul	151.948	149.275	141.320	136.993	135.089	132.814	124.335	113.121	104.447
SP	296.829	282.120	254.770	239.305	233.340	225.444	206.242	185.818	172.999
MG	62.005	62.280	57.092	56.228	56.152	53.760	48.505	43.001	38.579
RJ	101.908	96.887	87.069	82.695	78.891	74.892	67.820	56.503	47.783
ES	11.273	11.935	11.348	10.930	10.819	10.666	9.911	8.869	7.851
Região Sudeste	472.015	453.222	410.279	389.157	379.202	364.762	332.478	294.191	267.212
BA	31.214	31.270	28.736	27.450	27.538	26.634	23.872	21.100	19.675
SE	4.776	4.820	4.589	4.525	4.508	4.439	3.921	3.210	2.760
AL	5.544	5.302	4.837	4.584	4.484	4.221	3.779	3.365	2.652
PE	23.276	22.811	20.679	18.586	17.910	17.194	15.484	12.100	10.225
PB	6.472	6.297	5.722	5.002	4.593	4.543	4.239	3.700	3.326
RN	5.356	5.157	4.737	4.470	4.345	4.240	3.777	3.206	2.960
CE	13.297	13.085	11.854	11.302	11.763	11.367	10.225	9.333	8.045
PI	3.905	3.845	3.485	3.216	3.167	3.040	2.714	2.330	2.145
MA	6.956	6.976	6.368	5.961	5.976	5.931	5.514	4.879	4.026
Região Nordeste	100.797	99.563	91.006	85.096	84.282	81.609	73.525	63.223	55.813
PA	10.471	10.033	8.927	8.283	8.139	7.924	7.255	6.246	5.698
AP	510	453	371	351	345	337	303	270	233
AM	5.273	5.363	4.871	4.421	4.279	4.170	3.709	3.286	3.053
RR	652	613	542	521	518	527	504	478	419
AC	1.665	1.601	1.409	1.352	1.362	1.312	1.230	1.019	894
RD	4.008	3.599	2.855	2.644	2.627	2.563	2.286	2.001	1.875
Região Norte	22.579	21.662	18.974	17.573	17.270	16.833	15.287	13.299	12.171
MT	10.841	10.613	9.605	8.976	9.051	9.123	8.428	7.745	7.174
MS	7.821	7.446	6.304	5.624	5.350	5.137	4.523	3.796	3.286
GO	15.955	16.248	15.035	14.194	13.996	13.916	13.478	12.426	10.615
TO	2.024	1.861	1.486	1.223	1.187	1.186	1.166	1.081	987
DF	18.473	18.683	18.168	18.424	18.822	18.156	16.703	15.432	14.440
Região Ctro-Oeste	55.114	54.851	50.598	48.441	48.406	47.518	44.298	40.480	36.502
Brasil	802.451	778.573	712.178	677.260	664.249	643.536	589.922	524.313	476.144

fonte: MTb-CAGED (Lei4923/65)

Elaboração: DIEESE - Linha Bancários

(*) - Os valores são estimativas. A base de cálculo é o estoque em 31/12 da RAIS 1995.

(DIEESE, 1998)

Com a implementação do Plano Real, no ano de 1994, o desemprego no setor volta a crescer, pois *“no período de três anos e meio entre o início do Plano Real e o final de 1997, foram eliminados 183 mil empregos nos bancos (-28%)”* (DIEESE, 1998, p. 05). Neste contexto, os bancos públicos adotam programas de reestruturações que provocam eliminação de postos de trabalho, por exemplo,

Apesar da contratação de 2.951 funcionários, o BB [Banco do Brasil] eliminou 4.037 postos de trabalho. Estes dados revelam o decréscimo de 5,3% do número de funcionários comparativamente a 1997 [a analogia é com o ano de 1998]. O número de funcionários por agência reduziu-se de 27,5 em 1997 para 25,7 em 1998... Nos últimos 4 anos foram fechados 47.030 postos de trabalho, representando um corte de 39% no quadro de pessoal, em relação a dezembro/94 (DIEESE, 1998, p. 05).

Entretanto, se o desemprego significa a exclusão do mercado formal de trabalho e a limitação de acesso ao consumo, o que levaria um indivíduo a pedir demissão num momento em que os níveis de desocupação estavam em processo de crescimento, não só no setor bancário (cf. tabela 1), mas, também, para economia de um modo geral? Quais as estratégias que estes indivíduos lançam mão após o ingresso no plano de demissão voluntária?

Para responder a tais questões trabalhamos com as seguintes hipóteses: Para nosso objeto de estudo, argumentaremos que a elaboração e execução do plano de demissão voluntária significa a mobilização da experiência-trabalho. Um desdobramento desta hipótese: o plano de demissão voluntária está inserido em um projeto de reestruturação mais amplo do Banco do Brasil, que visa a crescente privatização das suas atividades. Essa privatização, ao nosso ver, já está em curso através de transferência de atividades antes realizadas pelo banco às empresas privadas terceiras, constituindo-se em um gradual e silencioso, mas crescente processo de externalização privatizante das atividades e funções do banco.

CAPÍTULO III

A REESTRUTURAÇÃO DO BANCO DO BRASIL E OS BANCÁRIOS:

A PERVERSÃO DA EXPERIÊNCIA

3.1 – A Perversão da Experiência

O nosso objetivo neste capítulo é mostrar a finalidade do Plano de Demissão Voluntária a partir da ótica da instituição, tentando articular a adoção dessa medida com o processo de reestruturação do banco. Nessa perspectiva, buscaremos expor, através de documentos – jornais, revistas e da cartilha sobre o PDV da própria empresa - e entrevistas com ex-bancários e sindicalistas, como nesse processo o Banco do Brasil perverteu uma situação que deveria ser, a priori, de sua iniciativa e a transformou numa prerrogativa dos bancários. Deste modo, pretendemos argumentar que o plano em questão tinha como fundamento esta intrínseca inversão de perspectiva. Tal procedimento fundamenta-se na capacidade da direção do banco de ser capaz de manipular e mobilizar a experiência-trabalho dos bancários. Portanto, para além de expressar concordância ou discordância de estudos anteriores (Rodrigues, 2001), procuro lançar um outro “olhar” sobre esta experiência de homens e mulheres bancárias, tentando sublinhar, obviamente, que a manipulação da experiência-trabalho, na particularidade de uma empresa estatal, buscava legitimar processos de dominação política, visto que *“sendo instrumentos de um poder estatal crescentemente subordinado aos interesses do grande capital privado transnacional, esses bancos incorporam, cada vez mais visivelmente, a dinâmica e lógica de expansão das grandes empresas privadas”* (Jinkings, 2000, p. 232).

3.2 - A Instituição Pesquisada

Interessamo-nos em realizar a pesquisa na referida instituição por se tratar do maior banco público e o mais antigo do país. O Banco do Brasil foi criado, em 1808, com a transferência da sede da coroa portuguesa de Lisboa para o Brasil (Banco do Brasil,

1999)⁷⁹. Até 1999, o banco possuía o maior número de agências dentre todas as demais instituições bancárias brasileiras: eram 2.818 agências que somadas aos 1.452 PAB's (Postos de Atendimento Bancário)⁸⁰ perfaziam um total de 4.271 pontos de atendimento, estando presente em 2.122 cidades, sendo a única instituição financeira em 812 municípios (DIEESE, 1999)⁸¹. O Banco do Brasil é o principal financiador da agricultura brasileira, “os financiamentos rurais e agro-industriais respondem por 49% das operações de crédito do banco, significando 80% dos financiamentos destinados pelo sistema financeiro em 1998 para o setor primário da economia” (DIEESE, 1999, p. 7), ou seja, a instituição tem forte presença no campo, no sentido de financiar as atividades produtivas de pequenos e médios agricultores⁸².

O plano de demissão voluntária pretendia atingir cerca de 107 mil trabalhadores, dos quais 55 mil foram considerados elegíveis. Isto é, praticamente metade da força de trabalho do banco foi considerada apta a aderir (Cf. Rodrigues, 2001).

Ao longo da década de 1990, como resultado das políticas de racionalização de sua estrutura administrativa, aposentadorias, terceirização, informatização e planos de demissão voluntária, o Banco do Brasil foi reduzindo sua força de trabalho de modo acentuado; por exemplo, a empresa possuía em todo o país 72.350 funcionários – enquanto que em 1995 tinha aproximadamente 115 mil trabalhadores - dos quais 25.323 eram mulheres, representando 35% do total de trabalhadores, e 47.027 eram homens, o que significava cerca de 65% da força de trabalho do banco. Do universo feminino, 20% ocupavam cargos de chefia (DIEESE, idem). Na Bahia, cenário da nossa pesquisa, eram 4.175 funcionários, desse total 2.684 eram homens e 1.491 eram mulheres (Banco Brasil, Cesec, 1999), sendo

⁷⁹ De acordo com Neves (1998), o Banco do Brasil estruturou-se nacionalmente, a partir de 1816, iniciando suas atividades em várias localidades do reino. Na Bahia, a Caixa Filial do Banco do Brasil foi inaugurada em 1 de janeiro de 1817, através de cerimônia conduzida pelo Conde dos Arcos, ela situava-se no “1º andar de um sobrado” localizado na esquina do Terreiro de Jesus [Pelourinho] com a Rua das Portas do Carmo [...] e ficou conhecida como Casa do Banco” (idem, p. 13). Ao completar 20 anos, porém, como estava previsto quando da sua fundação, o banco foi liquidado.

⁸⁰ Não são computados como pontos de atendimentos os Postos de Atendimento Eletrônico (PAE), os Postos de Atendimento Avançado (PAA) e os Postos de Arrecadação e Pagamentos (PAP).

⁸¹ Estes dados referentes ao ano de 1999 ainda não foram atualizados, deste modo, acreditamos que o quadro tenha se alterado.

⁸² Estes dados referem-se a março de 1999, não encontramos informações mais atualizadas no site do Banco nem na *homepage* da Confederação Nacional dos Bancários/CUT.

64% e 36% respectivamente no estado, acompanhando a composição por gênero em nível nacional.

A força de trabalho do Banco do Brasil acompanha, em termos de qualificação formal, os outros bancos brasileiros. O nível de remuneração e benefício no banco estudado constitui-se entre os melhores recebidos pela categoria bancária. Assim, o *locus* da pesquisa é uma instituição que tem um perfil singular em relação aos demais bancos do sistema financeiro nacional, primeiro pelos elementos citados acima, segundo por tratar-se de um banco público, estando à mercê das ingerências políticas de quem exerce o poder estatal no momento e, o mais importante, por ter sido palco de uma experiência singular para um segmento expressivo da classe trabalhadora brasileira.

Deste modo, não se pretende realizar um acompanhamento dia-a-dia do processo de implementação do plano, pois uma descrição pormenorizada e muito bem realizada pode ser encontrada em Rodrigues (2001). Como é mostrada neste estudo, a dinâmica dos acontecimentos que conformaram o PDV deve ser vista no quadro de mudanças que vinham sendo adotadas no interior do banco desde o início da década de 1990. As medidas que modificavam o clima interno à empresa configuravam um ambiente de trabalho tenso, no qual as expectativas e ansiedades em relação ao futuro da empresa e da carreira individual de cada trabalhador acirravam o sentimento de insegurança e medo.

O objetivo aqui é realçar e compreender essa processualidade tensa e contraditória, como práticas fundadas em ideais de colaboração e de parceria adotadas nos locais de trabalho, buscando, em casos extremos, como nos processos de demissão, mobilizar a subjetividade dos trabalhadores para convergir, ou melhor, fazer subsumir os desejos, necessidades, expectativas e interesses dos trabalhadores bancários aos interesses e necessidades da empresa. Cremos, se isto não soar demasiadamente pretensioso, que esta ofensiva presente nos processos de demissão desta natureza baseia-se na lógica da perversão⁸³; a lógica imanente do processo de demissão deste tipo opera sob o signo da

⁸³ Na psicanálise perversão, na maioria das vezes, é definida desta forma: “Desvio em relação ao ato sexual ‘normal’, definido este como o coito que visa a obtenção do orgasmo por penetração genital, com uma pessoa do sexo oposto. [...Deste modo] é difícil conceber a noção de perversão sem ser em relação a uma norma.

inversão. Sublinhamos, desde já, que a idéia de perversão adotada, nesta pesquisa, não se resume à conotação moral de maldade, depravação, mas tem o sentido de mostrar como o banco buscava inverter e realizar a mudança que era de seu interesse como uma iniciativa de proveito e ganho do trabalhador⁸⁴.

Antes, porém, vejamos os objetivos da instituição com o programa de ajustes, no interior do qual está inserido o plano de demissão voluntária. Sublinhamos que as medidas contidas no programa de ajustes tinham como fundamento a crescente racionalização comercial das atividades do banco.

3.3 – O Programa de Ajustes do Banco do Brasil

Em 1986, depois da Campanha das Diretas, o Banco do Brasil perde a conta-movimento. Com esta conta, o banco tinha a possibilidade de usar os recursos do governo federal – *“uma espécie de caixa do governo”* (Rodrigues, 2001) para investir em programas sociais, especialmente o financiamento agrícola. A perda da conta-movimento trará sérias implicações administrativas e de gestão, cujo desfecho será redefinir toda a *“cultura organizacional”* da instituição⁸⁵, seus objetivos como banco público, sua relação com os bancários, com o Tesouro Nacional, com o Banco Central e com a clientela. Assim define um ex-bancário quando indagado sobre as modificações sofridas pelo Banco naquele período: *“eu diria que a principal delas [modificações], o que transformou o banco no que ele é hoje foi a perda da conta movimento. Tudo que desencadeou depois foi em função da perda desta conta”* (Nicolau, 03/01/2002)⁸⁶.

(Laplanche, Pontalis, 1970, p. 432). No entanto, a perversão deve ser vista, antes de mais nada, como a fixação numa determinada fase do desenvolvimento da sexualidade (idem), ver ainda (Doron, Parot, 1998, p. 588; Durozoi, 1993, p. 361-362). O sentido que pretendemos atribuir a este termo, como se verá adiante, é outro.

⁸⁴ A idéia de perversão aqui não se resume à conotação moral de maldade, depravação, mas tem o sentido de inversão, ou seja, de realizar a mudança que seria de interesse da instituição e isso construído como uma iniciativa, uma contribuição dos sujeitos que seriam afetados pela transformação.

⁸⁵ Como salienta Rodrigues (2001): “as instituições [ao contrário das organizações] se constituem em espaços específicos onde se produz, mesmo que minimamente, um consenso em torno de realizações que têm como fim a coletividade” (idem, p. 219; ver ainda, p. 267).

⁸⁶ Em outra entrevista a perda da conta-movimento é definida como um evento marcante, mas que não foi dada a devida atenção a isso (Manoel, 15/01/2002).

A partir deste momento, o banco passa a disputar fatias do mercado como qualquer outra instituição financeira. Essa guinada comercial do banco teve como decorrência a adoção de uma série de práticas e condutas típicas de bancos privados. A perda da contagem, portanto, acentuou a dupla função das atividades do banco: quer atuando como empresa privada, condicionada pelos imperativos de lucratividade determinados pela concorrência entre os bancos, quer atuando como empresa pública cuja racionalidade e objetivos sociais nem sempre se coadunam com a dinâmica mercantil. Esta situação aparentemente ambígua da empresa tem sido terreno, tanto dentro quanto fora do banco, de debates e disputas sobre os rumos mais adequados às suas atividades, ou seja, se se aprofunda sua face comercial ou pública (Cf. Rodrigues, 2001)⁸⁷. Parece, todavia, que o processo de racionalização de sua estrutura administrativa e, posteriormente, o programa de ajustes adotado priorizou uma ação claramente mercantil para o Banco do Brasil, visto que impulsionou a *“trajetória de perda de funções nas finanças públicas e progressiva redução do seu papel como instrumento de política econômica nacional”* (Jinkings, 2000, p. 284).

Em 1989, aprofundando o processo de racionalização, o banco lançou o programa “Novo Rosto”⁸⁸, uma tentativa de adequar a instituição aos padrões de concorrência estabelecidos pelo mercado. Buscava-se internamente diminuir o número de cargos comissionados de nível médio e reduzir as gerências das agências (Cf. Rodrigues, 2001), além de introduzir a idéia de suporte zero *“que significava deslocar para dezenas de Ceseccs [Centro de Serviços e Comunicações]”*⁸⁹ *que seriam criados, todos os serviços de retaguarda que eram realizados nas agências, com ganho de escala e dispensa de mão-de-obra”*

Os entrevistados serão identificados apenas por nomes fictícios. Isso se faz necessário para não expor de modo inoportuno essas pessoas, devido à natureza dos depoimentos que nos foi concedido e das relações que algumas delas mantêm com o banco.

⁸⁷ “O Banco do Brasil é uma instituição que se apóia com um pé no mercado e o outro na sociedade, e que não pode, portanto, levar em conta apenas os critérios do mercado para fazer suas mudanças” (Souza, 1995; ver ainda, Gushiken, 1995).

⁸⁸ Essa iniciativa é vista como o grande tropeço entre a instituição e os funcionários, onde talvez já se inicia o processo de ruptura da confiança entre o Banco e os funcionários (idem).

⁸⁹ Os CESEC eram centros de processamento de dados e de serviços criados na década de 1980, que [...] 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” (Rodrigues, 2001, p. 186).

(Neves, 1998, p. 371). Externamente, a meta era diluir de modo crescente a imagem de banco social, atuando como uma instituição comercial.

Convergindo para estas transformações e avançando o processo de racionalização administrativa, foi lançado o NMOA (Novo Modelo Organizacional de Agências), cujo objetivo era segmentar as agências em dois níveis: suporte e atendimento cujas finalidades eram focalizar a ação no cliente, a partir de quatro elementos: 1) valorização do cliente; 2) interação com as comunidades, onde o banco estava inserido; 3) valorização do funcionário; 4) autodesenvolvimento organizacional (Pereira, 1996; Ramos, 2002). Este “novo modelo”, o NMOA:

[...] trouxe um “novo rosto”, uma nova organização onde se pensava numa maneira diferente de se distribuir as cargas de trabalho, de se distribuir a estrutura das agências. Eu acho que foi uma mudança que tentou, mas não conseguiu [...] conscientizar o funcionalismo, conscientizar as administrações principalmente e fazer uma administração mais participativa. Houve muita tentativa, acho que mal direcionada, e realmente não atingiu o objetivo. Filosoficamente eu achava excelente, como resultado eu achei que... foi uma coisa que se gastou muito, mas com pouco resultado; [a relação] custo benefício não foi compatível (Manoel, 15/01/2002).

O depoimento descrito acima foi colhido de um funcionário que ocupava um importante cargo na estrutura da instituição (auditor) e foi um dos idealizadores e implementadores desse programa. Assim, explica-se o “tom” favorável em relação à “filosofia”, mesmo que, simultaneamente, ele não deixe de reconhecer as contradições, a resistência dos trabalhadores e a necessidade de sua adesão para que a nova proposição obtivesse êxito. No entanto, ele não cita a principal finalidade do NMOA: este “*buscava a racionalização dos serviços. Pouco interessava, talvez, aos gestores do banco, a racionalização dos serviços. De repente criaram esse novo modelo organizacional de agência*”, cuja meta era “*trabalhar de uma forma que a eficiência seja prioritária. Então, lançou-se esse projeto. Aquilo que eu fazia, por exemplo, e usava dez minutos tinha que fazer usando dois, três e com qualidade e com competitividade*”. Nesse sentido, o objetivo do NMOA era “*racionalizar serviços, maximizar resultados [...] ter o melhor resultado possível, reduzir custos. Os objetivos do NMOA eram diversos*” (Edgar, 24/01/2002), além de identificar e fechar as agências e serviços considerados deficitários.

Avançando o processo de reestruturação no banco, ocorre, em 1995, o Plano de Desligamento Voluntário (PDV)⁹⁰, visto como uma das principais mudanças realizadas nas formas de gestão do banco, pois permitiu que a instituição reduzisse seu quadro de pessoal, até então diminuído apenas através de aposentadorias. O que estimulou o banco a adotar tal relação com seus funcionários em sua “nova” forma organizacional foi a necessidade de garantir a sobrevivência da instituição e, sobretudo, a sua permanência como banco comercial. O resultado foi traumático: *“quebrou uma relação muito afetiva”*, houve, portanto, a *“transformação da relação profissional”* (funcionário do Banco Brasil, Cesec, 1999) (Silva, 1999). Neste processo, o banco perdeu quadros técnicos nos quais havia investido em (re) qualificação através de cursos e treinamento, o que representou a perda de *“muitos bons funcionários”* (João, 22/01/2002).

Assim, o PDV pode ser visto também como um empobrecimento da *“cultura tecno-organizacional”* da empresa⁹¹. Ao mesmo tempo em que procurava reduzir o número de trabalhadores do seu quadro e o impacto da folha de pagamento sobre seus custos, o banco anunciou o fechamento de agências e o fim de operações consideradas deficitárias, além de ter iniciado um processo de transferência de funcionários como forma de adequar o seu tamanho, o volume de trabalho nas suas dependências ao número de trabalhadores. Nesse contexto de profundas mudanças, são adotadas práticas de gestão, como qualidade total e terceirização, nas quais são transferidos os serviços de digitação, processamento e consultoria (o *“PDV foi feito por consultoria”*) (João, 22/01/2002).

O motivo que levou a utilização da terceirização foi o princípio da redução de custos, pois *“um digitador terceirizado é mais barato que um do próprio banco”* (funcionário do Banco do Brasil, Cesec, 1999). Os problemas detectados, a partir da transferência desses serviços, foram: a queda na qualidade dos serviços, problemas de relacionamento entre estagiários – funcionários, já que estes últimos não confiavam nas

⁹⁰ Na *Homepage* do banco na Internet, no item sobre sua história, o PDV aparece como o principal acontecimento do ano de 1995.

⁹¹ Em entrevista com um bancário que ingressou no PDV, ele ressaltou que três dias antes de aderir ao plano tinha acabado de fazer um curso de administração, tipo MBA, na USP. Ele refere-se à contratação sem licitação da empresa Drake Bean Morin por R\$ 2 milhões pela diretoria do Banco do Brasil (FSP, 06/07/1995).

informações fornecidas pelos estagiários⁹². Isto leva ao questionamento de um dos elementos da terceirização: o envolvimento dos trabalhadores. Visto que a cooperação entre todos aqueles que trabalham na empresa é uma das suas prerrogativas principais, e, uma vez ausente, levanta suspeita a respeito do serviço oferecido pela instituição cuja confiabilidade das informações que processa é de importância fundamental pelo tipo de atividade que realiza.

Simultaneamente à reengenharia⁹³, aprofundando as transformações organizacionais, o banco adota os programas de qualidade total (PQT's). A implementação dos programas de qualidade foi realizada, no caso da Bahia, com instrutores da Universidade Federal da Bahia, a ação conjunta com Universidades parece ter caracterizado, em grande parte, o processo de adoção destes programas no interior do banco:

O Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil – o PQTBB – foi lançado em 15 de agosto de 1992, a partir de um trabalho desenvolvido pela Universidade de São Paulo (USP), por intermédio da Fundação Carlos Alberto Vanzolini, vinculada àquela Universidade (Ramos, 2002, p. 07).

O objetivo do programa de qualidade do banco⁹⁴ estava voltado para atuação competitiva e a obtenção do reconhecimento pela comunidade da sua ação como instrumento de desenvolvimento social e econômico. Isto seria atingido se a empresa conseguisse satisfazer as necessidades dos seus clientes, porém a adoção deste programa também tinha como finalidade alcançar as “*premiações vinculadas às certificações estabelecidas pela norma 'ISO 9004'.*” (idem, p. 10).

No caso particular do Banco do Brasil, parece que a experiência não foi bem sucedida de um modo geral, pois, “*tal política foi abrupta e criminosamente abandonada. O resultado não poderia ser mais desastroso: anos de esforços financeiros e administrativos foram jogados no lixo*” (Gushiken, 22/07/1995). A motivação para adoção

⁹² Esta relação de desconfiança talvez possa ser explicada pelo excessivo número de estagiários nas dependências do banco, eles representavam: 67,99% nos Cesecs, 31,76%; nas agências e 0,25% nos Órgãos regionais (Cf. Rodrigues).

⁹³ Esta era assim apresentada: “Falava-se de *reengenharia* do Setor Público, sobretudo de privatizações, vistas essas como opções de modernidade e avanço em direção ao futuro” (Rodrigues, 2001, p. 399).

⁹⁴ Segundo Ramos (2002), a implementação do programa de qualidade ficou a cargo da Diretoria de Recursos Tecnológicos (DITEC).

dos PQT's no banco era obrigar os funcionários a cumprir as normas. Nesse preciso sentido, a gerência do banco identifica as práticas da via japonesa *“como uma espécie de fordismo dos anos 90”* (funcionário do Banco do Brasil, Cesec, 1999). Os problemas identificados foram diversos: os recursos financeiros que poderiam ter sido alocados em outros projetos, o não envolvimento dos funcionários com os programas, visto que a adesão ao PQT não foi realizada de maneira espontânea. A participação dos trabalhadores nos programas ocorria muito mais pelo medo de que a recusa em contribuir com estes *“pudesse ser interpretada como falta de compromisso com a empresa e ser o fato utilizado para futuras punições”* (Rodrigues, 2001, p. 476). Como constatamos, anteriormente no capítulo II, no qual discutimos os programas de qualidade no setor bancário, não obstante a pretensão do envolvimento ativo dos trabalhadores, as empresas utilizam mecanismos de coerção de modo igualmente intenso. Neste banco, especialmente, o conteúdo político ficou aparentemente, obscurecido devido ao forte impacto que as políticas de ajustes vinha impondo à empresa (Jinkings, 2000).

Aprofundando o processo de racionalização, no pós-PDV, através da criação do Programa de Adequação de Quadros (PAQ), cuja finalidade era adequar o volume de serviços das unidades ao número de trabalhadores considerado ideal pela administração do banco, previu-se a transferência e estabeleceu-se ainda a demissão de funcionários em condições inferiores às aquelas oferecidas no PDV de 1995. Este programa foi implementado, ao mesmo tempo em que se intensificava a informatização no interior da empresa. Deste modo, as unidades de atendimento que apresentavam um número insuficiente de pessoal para atendimento tiveram uma nova redução do universo de trabalhadores devido, neste momento, à automação (Cf. Rodrigues, 2001).

O incremento da automação provocou a concentração dos serviços, realizados anteriormente nos Cesecs, no Centro Tecnológico, com sede em Brasília, inaugurado em 1998. A centralização dos procedimentos de serviços e dados em um único local provocou a desativação dos Cesecs e a transferência para as agências dos trabalhadores dessas Unidades. Assim, a possibilidade de voltar a trabalhar em agência, e a necessidade de adaptar-se a uma nova e tensa dinâmica de trabalho terminou por precipitar também a

demissão ou a aposentadoria de trabalhadores que não desejavam mais iniciar ou retomar uma nova carreira no banco.

No mesmo instante em que racionalizava sua estrutura administrativa, a direção do banco estabeleceu uma nova estrutura de cargos e salários, estimulando as formas de remuneração variável baseadas em metas de produtividade. Isso teve como decorrência a racionalização do salário, articulando a remuneração ao desempenho estipulado ao trabalhador, ou seja, o bancário passa a ser responsável pelo salário que ele recebe, operando-se, em tal caso, uma completa inversão, ou melhor, perversão em relação aos seus rendimentos mensais. Essa inversão realiza-se em detrimento, vale ressaltar, da própria remuneração, pois os ganhos alcançados por meio de metas de produtividade não são incorporados aos salários para efeito de aposentadoria, férias, verbas de rescisão. Ao mesmo tempo em que adotava a remuneração variável, nos anos de 1996 e 1997, o banco implementava uma política de treinamento cuja orientação mais acentuada seria conferida ao desempenho em vendas de produtos e serviços (Cf. Jinkings, 2000; Rodrigues, 2001).

3.4 – O Programa de Reestruturação do Banco do Brasil e o Plano de Demissão Voluntária

De acordo com textos, entrevistas e documentos da direção do Banco do Brasil, o plano de demissão voluntária faria parte de um amplo processo de saneamento da instituição que naquele momento apresentava prejuízo. Esse processo de ajuste previa alguns passos: primeiro, a cobrança das dívidas que a União, as instituições públicas⁹⁵ e as empresas privadas tinham com o banco. Segundo, um redimensionamento do número de empregados, isto é, adequar o número de trabalhadores a uma *“realidade de mercado”*, dimensionar o banco *“nos moldes de uma empresa privada”*: *“o programa de demissão voluntária é a segunda etapa do plano de reestruturação feito pelo atual presidente do BB, Paulo César Ximenes. Começou com a cobrança de dívidas atrasadas dos caloteiros do banco e deve incluir o fechamento [...] de 104 agências”* (Veja, 0507/1995). Terceiro, fechar agências e operações consideradas deficitárias; quarto, um redimensionamento do quadro de

⁹⁵ “União só pagará parte da dívida ao BB” (FSP, 08/06/1995)

trabalhadores no interior da instituição por meio de transferências “voluntárias”, em um primeiro momento, e compulsórias, posteriormente.

Como salienta Rodrigues (2001), essa orientação para o mercado que caracterizou a gestão do presidente do Banco do Brasil à época, nem sempre deixou de ser dúbia. Pois, logo após tomar posse na presidência do banco, Paulo César Ximenes afirmou que pretendia dar maior liberdade à empresa e ampliar o espaço de atuação do banco através de um contrato de gestão. Essa perspectiva foi imediatamente deixada de lado, acentuando-se, a partir de então, as atividades e concepções típicas de bancos comerciais, tais como: busca de lucratividade, fechamento de agências consideradas deficitárias, redução de custos com a força de trabalho, e a adoção de demissões como um elemento das relações de trabalho – como o plano de demissão voluntária.

Rodrigues (2001) defende a tese de que o plano não tinha como objetivo apenas reduzir o quadro de funcionários, mas tinha como finalidade transformar a “cultura” no interior do banco. Nesse sentido, seria fundamental desmontar um dos valores sobre o qual estava construída a identidade funcional dos trabalhadores do banco - a estabilidade. Compreende-se, assim, o significado de afirmações como estas: “*para o presidente do BB, 'está na hora de acabar com a estabilidade do banco', uma garantia que o funcionário nunca teve de direito, segundo ele, mas teve de fato*” (A Tarde, 12/07/1995) e a reação resignada de um funcionário do banco: “*É duro estar levando a vida crente que tínhamos estabilidade no emprego e ver tudo desmoronar de uma hora para outra*”, afirmou um funcionário da agência da Pituba [Bairro de classe média de Salvador], *onde é grande o número de clientes que manifestam solidariedade*” (A Tarde, 08/07/1995). Esta tese – a mudança da “cultura organizacional” – converge com a avaliação do dirigente sindical que em entrevista, assim se posicionou:

O próprio plano de demissão voluntária foi colocado no Banco do Brasil [...], foi gestado de cima para baixo, no qual o banco tinha interesse de ‘quebrar’ uma cultura do Banco do Brasil, no qual se tinha uma relação cordial, entre o funcionário e o banco. Uma relação fraterna entre o funcionalismo com a administração da empresa, isso foi arrebatado no momento que foi colocado o PDV (Gregório, 23/03/1999).

A mudança na “*cultura organizacional*” - isto é, a transformação das práticas processualmente cristalizadas no interior do banco - através da “quebra” da estabilidade, tinha dupla consequência política. Internamente pretendia diluir um dos valores que reforçavam a identidade e a trajetória dos trabalhadores. Externamente mostrava à sociedade que a “quebra” da estabilidade, um dos elementos fundamentais da Reforma do Estado implementado pelo Governo FHC, era um sinal de modernidade e progresso que se pretendia adotar no país. Para alcançar esse objetivo foram empregados vários mecanismos de convencimento e de coerção⁹⁶, com amplo apoio dos meios de comunicação onde os funcionários [públicos], e os trabalhadores do Banco do Brasil em particular, eram caracterizados como privilegiados, corporativistas e “*dinossauros burocráticos*” (Cf. Rodrigues, 2001).

Deste modo, pode-se compreender as mudanças e reestruturações realizadas em empresas públicas, tal qual ocorridas no Banco do Brasil, como parte integrante da Reforma do Estado que as forças políticas articuladas em torno do Governo FHC pretendia impor ao país (idem).

O processo de reestruturação do banco, como foi apontado anteriormente, comportava medidas que tinham como fundamento reduzir custos e adequar a racionalidade da instituição à dinâmica competitiva do mercado (Cf. Jinkings, 2000), o que implica, na verdade, condicioná-la ao movimento irracional do próprio mercado. Esse programa de ajustes atuava em duas pontas, internamente e externamente, mostrando a inevitabilidade das mudanças⁹⁷ e a necessidade de reduzir os gastos com a folha de pagamento; de fato: de cerca de vinte e cinco pontos que faziam parte do Programa de Ajustes, as primeiras iniciativas foram direcionadas à redução de gasto com a folha de pagamento (Cf. Rodrigues, 2001). De acordo com Paulo César Ximenes, presidente da instituição:

⁹⁶ Como forma de reter as iniciativas de resistência dos funcionários públicos contra as propostas da reforma administrativa e “mostrando a determinação de deter as mobilizações no setor público e estatal, o governo, através, de projeto do ministro Bresser Pereira, propôs a proibição de greves de funcionários públicos” (Rodrigues, 2001, p. 406).

⁹⁷ “ ‘o ajuste é inevitável, terá que ser feito de qualquer maneira’, admitiu o diretor de Recursos Humanos, João Batista de Camargo” (Correio da Bahia, 30/06/1995).

O Banco do Brasil gasta muito com pessoal. A despesa do BB com seus funcionários chega a representar 82% de todos os gastos do banco. São R\$ 450 milhões por mês. Com uma despesa tão alta, o BB não consegue a eficiência e a produtividade necessária para competir em igualdade, com as demais instituições do mercado (Ferreira, 1995).

O objetivo era gastar em torno de 60 a 65% com a folha de pagamento e, além disso, reorientar a atuação do banco no sentido de dar lucro, pois, como foi anunciado na cartilha que a instituição distribuiu à época da adoção do PDV, ele *“está cada vez mais se colocando como ‘banco de mercado’.”* (Banco do Brasil, 1995). Ainda nas palavras do presidente do banco:

Mudamos a maneira do banco atuar, buscando o lucro e acabando com os pontos que causam déficit – disse, acrescentando que a obrigação do banco é ser eficiente. [...] o BB busca ter um gasto com a folha de pessoal entre 60% a 65% em relação às despesas administrativas (A Tarde, 06/07/1995).

A direção sabia que o avanço do processo de racionalização – mudanças organizacionais e tecnológicas - adotado no banco, na medida em que se baseava nos princípios de lucratividade e competitividade, tenderia à redução do número de bancários:

a empresa vem acumulando enormes prejuízos, e a folha de pagamento – que consome mais de 6 bilhões por ano com salários, encargos e aposentadorias – é um dos fatores de agravamento desse desempenho. **Em paralelo, diversos programas de automação e agilização de processos farão o banco prescindir de expressivo número de funcionários** (Banco do Brasil, 13/07/1995; grifo nosso).

Simultaneamente à procura pela redução de custos através da diminuição dos gastos percentuais com a folha de pagamento, o banco procurou fechar agências, transferir funcionários⁹⁸, eliminar procedimentos considerados deficitários e fechar centros de processamento: pois a meta era *“reduzir de 10 para três os centros de processamento de dados [...], [e] extinguir 800 cargos técnicos altamente qualificados”* (A Tarde, 04/07/1995). Ao mesmo tempo, a transferência de funcionários, como política administrativa do banco, tinha como finalidade deslocar 7.500 funcionários. O procedimento anunciado tinha a mesma lógica do PDV: primeiramente haveria um período de transferência “voluntária”, para posteriormente o banco realizá-las de modo compulsório: *“o banco*

⁹⁸ “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 houvesse vagas e a transferir para as localidades no prazo de uma semana” (Rodrigues, 2001, p. 112).

iniciou a transferência de funcionários das agências fechadas ou de Estados onde considera excessivo o número de bancários. As transferências estão sendo feitas a pedido. A partir de 7 de agosto serão compulsórias. O banco quer remanejar 7.500 funcionários” (FSP, 25/07/1995; ver ainda: Correio da Bahia, 03/08/1995; Rodrigues, 2001). De acordo com a pesquisa encomendada pela ANABB, o programa de transferência do Banco do Brasil foi realizado de forma autoritária, no qual os espaços de negociação e iniciativa eram mínimos, pois, para os trabalhadores esse programa apresentava-se “*como fato consumado e ao participante restou a ‘necessidade’ de se adaptar da melhor forma possível*” (?Who, 1996b, p. 12).

Como esse processo de racionalização estava baseado nos números considerados ideais pelos bancos privados, “*caso o quadro de cada dependência não [fosse] adequado, com preenchimento das vagas ou transferências dos excedentes, a diretoria [passaria] para a fase seguinte, que [seria] a mudança compulsória de uma agência para outra*” (Correio da Bahia, 29/07/1995)⁹⁹. É importante sublinhar uma consequência deste processo: ele também foi utilizado como forma de impulsionar a demissão dos funcionários, pois na medida em que a vida de um trabalhador está estruturada numa região com filhos na escola, marido ou esposa trabalhando na mesma cidade, a presença da família mais extensa, dos amigos, dos espaços de sociabilidade já constituídos, a transferência pode significar a ruptura destes laços, que em alguns casos pode representar vantagens, mas pode significar prejuízos econômicos, sociais e emocionais para estes trabalhadores.

Uma indagação deve ser feita neste momento: como reagiram os funcionários do banco? O questionamento não era necessariamente contra as mudanças em si, mas contra as formas e os procedimentos praticados: “*não sou contra o programa de ajuste da instituição, pois toda empresa decide o seu futuro, mas condeno os critérios adotados*” (A Tarde, 16/07/1995), disse uma funcionária do banco do Rio de Janeiro. E este programa de ajuste previa uma nova conduta em relação aos seus funcionários e devedores, na qual seria

⁹⁹ Segundo pesquisa encomendada pela ANABB, o perfil dos trabalhadores era de: homens(74%) e mulheres (26%), com idade acima de 36 anos (64%) ou estavam com idade entre 25 e 35 anos (39%); em relação à escolaridade, 59% tinham terminado o segundo grau ou cursado, e não concluído, um curso superior; 37% possuíam diploma de curso superior (?Who, 1996b).

realizada uma campanha que “*estimulará seus funcionários através da concessão de prêmios e viagens, a cobrarem dos inadimplentes os R\$ 6 bilhões devidos à instituição*” (Correio da Bahia, 07/08/1995; ver ainda: A Tarde, 29/08/1995). Esta conduta adotada pelo banco em relação aos clientes, exigia, ao mesmo tempo, um novo comportamento e práticas de seus trabalhadores:

Ele [o gerente] me tirou da minha carteira fixa e me mandou para trabalhar na rua. Porque o índice de inadimplência estava perigoso [...] Ele me botou para fazer uma coisa que ninguém faz, eu não conheço casos no Banco do Brasil. Para fazer cobrança tete à tete: ir lá, você está devendo, chegar na sua casa e, as vezes, isso me botava numa condição muito difícil. Porque eu tinha que ir ‘pegar’ o cara meio-dia ou então à noite. Eu tinha que chegar lá conversar, negociar a dívida. Você não pode ir meter a ‘faca’ e dizer: ‘eu quero o dinheiro’ (Hugo, 06/01/2002).

Ao mesmo tempo em que promovia transferências e demissão de funcionários, o processo de racionalização mercantil do banco significava readequar suas relações com os clientes. O banco passa a exigir um nível mínimo de renda que em muitos casos é bem superior ao exigido por bancos privados, o que já representava um aprofundamento da orientação para o mercado pois, como se sabe, os agentes deste operam de modo seletivo, atuando onde é mais lucrativo. Nesse sentido, a distância entre os objetivos sociais e de mercado vão progressivamente aumentando:

a reestruturação por que passa o Banco do Brasil (BB) não está restrita à desativação de agências e ao enxugamento do quadro de pessoal. Criado sob a alcunha de banco social, o BB também vem fechando o cerco à clientela de baixa renda, a exemplo do que já acontece há mais tempo na rede bancária privada. Os donos das chamadas contas deficitárias – que apresentam baixo movimento e cujas receitas não cobrem os custos de administração – estão sendo informados de que poderão perder o direito ao talonário de cheques, caso não melhorem o perfil do seu relacionamento com o banco (A Tarde, 18/07/1995).

No seu programa de reestruturação, o fechamento de agências adquiriu também importância estratégica. Neste processo, à medida que anunciava o plano de demissão voluntária, o banco planejava fechar 104 agências. Na Bahia, estado mais afetado por tal política, a previsão era paralisar as atividades de 29 agências, sendo que sete delas eram de Salvador, das quais três estavam localizadas em bairros pobres, tais como: Paripe (Subúrbio Ferroviário), São Caetano e São Cristóvão. Enquanto as outras agências estavam localizadas em bairros considerados comerciais ou tidos como de classe média. A justificativa para fechar estas unidades segue o mesmo princípio de lucratividade que vinha sendo adotado: manter os serviços e “*produtos*” para os clientes de maior renda. Deste modo, como eram

unidades que apresentavam baixa movimentação financeira para os padrões requeridos pelo banco e, além disso, as receitas eram menores do que os custos, justificar-se-ia seu fechamento. No entanto, como os impactos sobre estas populações seriam significativos os moradores, os sindicalistas ligados aos bancários¹⁰⁰ e os políticos mobilizaram-se para reverter este quadro. Vejamos o exemplo do bairro de Paripe: os...

moradores e comerciantes de Paripe realizaram [...] um protesto contra o fechamento da agência do Banco do Brasil no local e usaram caminhões para evitar a abertura do banco. Eles querem impedir a transferência de contas de cerca de dois mil clientes para a agência da Fernandes da Cunha, em Mares, a 20 quilômetros dali. Este é o primeiro movimento de iniciativa da população contra as medidas do BB (A Tarde, 08/07/1995).

Não sabemos se esta foi a primeira, mas outras manifestações desta natureza ocorreram em vários outros locais do Brasil. Na Bahia, a extensão das mobilizações talvez se deva ao número significativo de agências que seriam fechadas e os impactos que trariam às comunidades atingidas. Em Queimadas (Ba), município com população pouco superior a 50 mil habitantes, por exemplo, a mobilização contra as medidas adotadas pelo Banco do Brasil, especialmente a redução do número de funcionários da agência local, era coordenada pelo prefeito da cidade (Cf. Tribuna da Bahia, 21/07/1995): “*o prefeito de Queimadas, Edivaldo Caires, que vem coordenando um movimento de protesto – deve inclusive ir ao governador Paulo Souto [PFL] pedir sua intervenção para reverter a decisão*” tendo em vista que “*a pretensão do Banco do Brasil é um crime contra a população, principalmente, contra aposentados e pensionistas*” (idem). O prefeito foi solicitar ajuda e intervenção a quem era aliado e agente político na Bahia do projeto que vinha sendo adotado em nível nacional, e parecia esquecer voluntária ou involuntariamente, sobretudo, que este mesmo governo – do grupo político de Antônio Carlos Magalhães – estava fazendo o mesmo com os bancários do Banco do Estado da Bahia (Baneb).

No momento que anunciou o plano, a diretoria do banco distribuiu entre os funcionários uma cartilha explicando os motivos que levaram a adotar uma prática até então inédita em sua história, pois de acordo com o documento: “*desligar funcionário não faz parte da tradição do Banco e por isso pode causar perplexidade*” (Banco do Brasil, 1995). O que levou a direção do banco a adotar tal medida foi sua crença de que a instituição

¹⁰⁰ No próximo capítulo apresentaremos uma análise sobre a atuação do sindicato nestes episódios.

estava mudando, visto que é assim que inicia a cartilha: “O BANCO ESTÁ MUDANDO” (idem, grifo do autor)¹⁰¹.

Todavia, alguns questionamentos são necessários: está mudando para quê? Por quê? Como está mudando? Quem está realizando esta mudança? Para onde está mudando? O objetivo, pela leitura da documentação consultada, é de sobreviver e continuar com os empregados que são essenciais ao desempenho lucrativo do banco:

ao contrário de apenas 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 da iniciativa privada (Ferreira, 1995; grifo nosso).

Estas palavras do presidente do banco naquela ocasião já apontam o caminho por onde devem ser conduzidas as mudanças. E mais adiante, no texto, diz: “[...] *espera-se poder desonerar um pouco mais o governo, de forma que possa concentrar o direcionamento de seus recursos para as áreas de maior prioridade social, em vez de precisar custear investimentos em empresas públicas*” (idem; grifo nosso). Observe que uma primeira inversão ou perversão já é operada aqui. Se atentarmos para notícia veiculada acima (ver: FSP, 08/06/1995), quem estava a onerar era o próprio governo e não o banco a este, segundo esta mesma fonte a dívida da União, leia-se governo federal, era de R\$ 3,75 bilhões¹⁰². Vale lembrar que um dos motivos para implementação do PDV seria o prejuízo de R\$ 1,7 bilhões, em maio de 1995 (Banco do Brasil, 1995). Esta forma astuta de inverter as situações ocorrerá outras vezes como mostraremos. No entanto, quem o banco desejava atingir? Quais eram os bancários que deveriam colaborar para que a instituição se tornasse “*ágil e competitiva*”? A resposta está no quadro, abaixo.

¹⁰¹ Sobre o uso impreciso e ideológico do conceito de mudança (ver: Rodrigues, 2001, p. 115-127).

¹⁰² Do total desta dívida o governo só reconhecia R\$ 2,2 bilhões.

QUADRO 1 -

	Períodos e Incentivos
Adesão	03/07 a 14/07/95 (duração de 11 dias)
Rescisão	31/07/95
Salários/ano	Até 15 anos: 30% do Vencimento Padrão (VP)+anuênio+ gratificação por ano. Entre 16 e 20 anos: a indenização anterior e 50% por ano do tempo excedente + de 20 anos: a indenização anterior e 100% por ano do tempo excedente
Indenização	Saque de 98% da Previ. Verbas legais de rescisão imotivada do contrato.
Outros	P/ funcionário com + de 15 anos, prorrogação das contribuições patronais e funcionais a Previ por até 60 meses, para efeito de complementação de aposentadoria. Prorrogação por 18 meses (da data de rescisão) da assistência médica, para titular e dependente. Licença-prêmio proporcional de 1,5 dia por mês trabalhado. Orientação profissional para os desligados
Elegibilidade	Funcionário nas seguintes condições: Posto efetivo a partir de 12 anos de banco. Caixa executivo e comissionados de execução a partir de 14 anos. Gerência média e administradores: gerente de suporte e chefe-adjunto de Cesec com 17 anos ou mais. Serviço técnico-científico e serviços auxiliares com qualquer tempo de trabalho. Funcionários que não se encontrarem em situação de estabilidade ou em processo de demissão administrativo.

Fonte: Dieese, 1997 (modificado)

Observe, no QUADRO 1, que os potenciais “premiados” eram os funcionários¹⁰³, que segundo a direção do banco, possuíam mais de 12 anos de trabalho na instituição e não conseguiram fazer carreira na empresa. Entretanto, ao mesmo tempo não é dito que os

¹⁰³ O banco se reservou o direito de analisar o pedido de demissão de 41 funcionários, pois estes haviam realizado mestrado e/ou doutorado financiado e não tinham completado o prazo mínimo de carência requerido pela instituição (Correio da Bahia, 25/07/995; FSP, 25/07/1995).

critérios de promoção, em muitos casos, assumiam conotações meramente políticas¹⁰⁴, fisiologistas, meritocráticas, portanto não é sustentável o argumento de que a ascensão no interior da empresa dependia tão somente do esforço individual do trabalhador, mas esta parece a crença do presidente da instituição na época: *“Ximenes disse que o funcionário tem que fazer, perseguir a carreira”*. (A Tarde, 06/07/1995).

Aliás, parece que a percepção da instituição administrada a partir da lógica do favor encontrava eco fora do banco:

A política de redução de pessoal do BB também pretende romper com a tradição de os bancos estatais serem usados como cabide de emprego pelos políticos. Entre 1993 e 1994, no governo de Itamar Franco, o Banco do Brasil contratou mais de 9.000 funcionários, o equivalente a cinco vezes o quadro de empregados do Citibank no país (Veja, 05/07/1995)¹⁰⁵.

Cabe sublinhar, por um lado, que a contratação de funcionários é realizada mediante concurso público, por outro, a analogia não parece fazer sentido pelo simples fato de comparar um banco estatal caracterizado por uma rede espalhada por todo o país e, portanto, com necessidade de uso mais intensivo de força de trabalho, com um banco privado estrangeiro que na ocasião ainda não podia expandir suas agências devido às restrições constitucionais, além de conduzir uma estratégia de mercado privilegiando os segmentos sociais de maior renda.

Portanto, parece que a direção do banco, com a finalidade de conseguir legitimidade perante a sociedade, contribuía para difundir a crença que os funcionários e as empresas públicas são demasiadamente ineficientes e condescendentes com trabalhadores indolentes: visto que *“é natural, porém, que a atuação do BB, nos moldes de uma empresa privada, venha gerando alguns descontentamentos, principalmente em setores pouco suscetíveis à concorrência, acostumados à antiga visão de um Estado endividado e*

¹⁰⁴ Os critérios de promoção calcados em escolhas políticas traziam descontentamento e revolta, precipitando a saída de alguns deles: “O banco estava promovendo pessoas que não tinham o perfil adequado em detrimento daquelas que eram capacitadas, isso gerou insatisfação” (Ivan, 29/07/1999). No mesmo sentido, aponta este bancário: “Influências externas. O Banco do Brasil tem um estatuto onde está definido os seus objetivos e suas funções. O [banco] começa a deferir créditos por conta de pedidos políticos, quando, na realidade [...] tem que definir a liberação dos créditos são os técnicos” (Eduardo, 23/07/1999).

conformista” (Ferreira, 1995; grifo nosso), pois, o objetivo era “ [...] *além de diminuir os gastos com pessoal, o BB [pretendia] melhorar a qualidade de seus quadros, estimulando a saída dos empregados mais improdutivos*” (Veja, 05/07/1995), ou ainda a caracterização da administração das empresas estatais como perdulárias e paternalistas, o que contribuiria para uma cultura do desperdício e da acomodação: “*BB e CEF gastam com café e jardinagem*” (FSP, 21/07/1995), ou ainda: de acordo com o Presidente do banco que o “[...] *BB [...] tem sido paternalista, que contribuiu para que os funcionários tivessem um sentimento de estabilidade facilitando a acomodação. ‘O mundo não tem lugar para acomodado’ – justificou*” (A Tarde, 06/07/1995).

Parece que este tipo de avaliação encontrava respaldo entre os trabalhadores do banco:

Aconselhei a colegas que estavam pensando em fazer a não fazê-lo [adesão]. Por que eu sentia que muitos deles não estavam preparados para poder aderir ao PDV. As idéias que eles esboçavam ao dizer o que iam fazer com dinheiro do PDV, eu não via grande perspectiva, e por pior que parecesse a situação no banco ainda era muito confortável para muitos funcionários do Banco do Brasil, que [...] pela própria forma de conduta do banco esses funcionários ficaram mal acostumados (Nicolau, 03/01/2002).

Neste sentido, o “*mal acostumado*” a que refere o ex-bancário, na passagem acima, buscava caracterizar o comportamento que seus colegas tinham constituído ao longo das suas carreiras, as perspectivas com a adesão ao plano de demissão voluntária e, ao mesmo tempo, um comportamento estimulado pelo banco e também aceito por esses bancários.

O respaldo político concedido pelo presidente da República ao processo de reestruturação do banco e as ações da diretoria, permitia que esta utilizasse a ameaça de forma a pressionar os trabalhadores que porventura estivessem em dúvida em aderir, pois por mais de uma vez em vários jornais e revistas (Cf. Isto é, 19/07/1995; FSP, 25/07/1995; Tribuna da Bahia, 14/07/1995), era reiterado que se não fosse atingido a meta inicialmente estabelecida, entre 15 a 16,5 mil funcionários, o banco realizaria demissões compulsórias: “*se a economia esperada não for obtida com as demissões voluntárias, o BB vai promover, a seguir, demissões por conta própria*” (Correio da Bahia, 30/06/1995; 12/07/1995). No

¹⁰⁵ “O programa atingiu um número estimado de à época de 107.000 funcionários e, desses 55.000 foram considerados pela empresa como elegíveis, ou seja, aptos a participar do programa. Cerca de 13.500

mesmo sentido desta afirmação: “se o número de adesões ao programa [PDV] não atingir a marca de 15 mil, haverá demissões” (FSP, 02/07/1995). O presidente FHC dizia, aprovando a iniciativa da direção do banco: “É claro que é preciso reduzir o tamanho do funcionalismo, se não o Banco entra no vermelho e quem paga é o povo” (Correio da Bahia, 13/07/1995)¹⁰⁶.

O comentário acima tão pobre quanto incorreto, pois busca identificar os prejuízos da instituição com o número de funcionários, estigmatiza estes, e revela, ao mesmo tempo, a faceta demagógica do presidente sociólogo, ou melhor, procura inverter as responsabilidades políticas e econômicas sobre os caminhos do banco sobre os trabalhadores. Ao mesmo tempo, FHC procurava veicular a impressão de que se importava com os trabalhadores do banco: “segundo o presidente, o programa de parceria entre o Banco do Brasil e o Serviço de Apoio à Micro e Pequena empresa (SEBRAE) é de fundamental importância para não deixar o funcionário desamparado” (A Tarde, 13/07/1995). Este programa tinha como objetivo orientar os trabalhadores que pediram demissão na abertura de novos negócios, mas especialmente expressar para os bancários e a sociedade que a direção da empresa e o governo não estavam abandonando esses trabalhadores. Deste modo, os cursos tinham como finalidade amenizar uma possível sensação de abandono e, aparentemente, abrandava a radicalidade da medida adotada (Cf. Rodrigues, 2001).

A mesma inversão é empregada aqui:

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 e querem fazê-lo em condições altamente respeitosas para com seus colaboradores (Banco do Brasil, 1995; grifo nosso).

A colaboração, a parceria como ideais são aqui mobilizados para que estes concedam sua contribuição à empresa. A inversão expressa-se por meio de um discurso em que a

funcionários aderiram à proposta” (Rodrigues: 2001, p. 02).

¹⁰⁶ Não se deve desconsiderar que tanto o governo federal quanto a direção do banco não tenham recuado dos seus propósitos devido a “certa antipatia do público” com relação à condição de funcionário do Banco do Brasil (Nicolau, 03/01/2002; Rodrigues, 2001).

demissão de interesse do banco é veiculada como realização primeira dos desejos e expectativas dos trabalhadores, visto que *“optar pelo desligamento 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”* (Banco do Brasil, 1995; grifo nosso). Obviamente que esta perversão apenas obtém sucesso na medida em que faz convergir os desejos e expectativas dos trabalhadores com os interesses da empresa, no entanto, não se deve perder de vista que são estes interesses, como foi dito, da “organização”, que condicionam todo o curso das ações e dos acontecimentos em processos como estes.

3.5 – A Situação na Bahia

Na Bahia, o Banco do Brasil possuía 270 agências e, aproximadamente, seis mil funcionários. O objetivo no Estado era, além de reduzir o número de trabalhadores, também diminuir em torno de 10% o número de agências bancárias, cerca de 29, à semelhança do que preconizava a reestruturação do banco em nível nacional. De acordo com o boletim da categoria foram realizadas 631 adesões no estado (O bancário, 07/11/1995) e foram fechadas 29 agências¹⁰⁷. Como já foi salientado, o estado foi o mais penalizado na reestruturação, pois possuía muitas agências deficitárias e dividia a presença em algumas localidades com o Banco do Estado da Bahia (Baneb).

O clima, na Bahia, parece não ser diferente do encontrado em outras dependências do banco pelo país, o ambiente nas dependências da empresa era de muito sofrimento, angústia e ansiedade: *“agonia, desolação e muita apreensão. Este é o clima entre os quase seis mil funcionários das 270 agências do Banco do Brasil na Bahia, após o anúncio do ‘programa de desligamento voluntário’.”* (A Tarde, 08/07/1995). Este ambiente emocionalmente “carregado” era reconhecido pela superintendência do banco no Estado: *“ele [Carlos Roberto Alvarenga]¹⁰⁸ admite que a nova determinação gerou grande desconforto entre os funcionários, uma vez que não fazia parte da cultura do banco, os*

¹⁰⁷ Como será discutido no capítulo IV, o movimento sindical bancário diante da ameaça de fechamento agências, “mobilizou os prefeitos do interior e realizou uma reunião com Superintendência do banco [no estado], com a presença de 12 prefeitos” (Neves, 1998, p. 375).

problemas que envolvem demissões e desemprego. Ele [...] faz a diferença entre desligamento voluntário e demissão” (Tribuna da Bahia, 05/1995).

Pelos relatos colhidos nos jornais parece haver um clima de desolação, de abandono, nos depoimentos concedidos pelos bancários. No entanto, a conduta do superintendente, marcada pelos princípios de racionalidade, tende a caracterizar este quadro de sofrimento como uma espécie de mal menor. Como disse um bancário: *“a idéia dos empregados é resistir. O banco que assuma o ônus da demissão, dizem”* (A Tarde, 08/07/1995; grifo nosso). Observe que nesta passagem os trabalhadores percebem que o banco procurava transferir para eles a responsabilidade pela demissão, ou seja, é percebida a inversão que o banco buscava lhes impor. Desta forma, a experiência vivida neste caso coincide com experiência percebida (Cf. Thompson, 1984)¹⁰⁹, ou seja, a experiência vivenciada, no cotidiano, é sentida, é motivo de reflexão e de posicionamento crítico. Deste modo, a bancária, no depoimento acima, também deixa claro que os prejuízos tomados com a medida deveriam ser de responsabilidade do banco, buscado operar, portanto, uma contra-inversão.

3.6 – O Trabalho no Banco Como Missão Social

Para quem se defronta e analisa os documentos, as entrevistas com lideranças sindicais e ex-bancários, e com os atuais trabalhadores do banco, se verá diante de uma imagem recorrente, por certo, uma imagem que norteava, para os trabalhadores, o significado atribuído do seu trabalho. Esta espécie de imagem integradora diz respeito ao comprometimento social das atividades desempenhadas no interior do banco. No entanto, esta representação sobre a finalidade social não era algo homogêneo entre os trabalhadores, assumindo sentidos diversos ao longo da história da empresa e da trajetória e a posição do bancário no interior do banco (Cf. Rodrigues, 2001).

Estas pessoas acreditavam, e talvez acreditem até hoje, que sua atividade profissional não se esgota na tarefa bancária simplesmente, ela possui algo transcendente e esta transcendência reside na finalidade do seu trabalho e nos benefícios que provoca à vida de

¹⁰⁸ Superintendente do Banco do Brasil na Bahia, no momento da realização do PDV.

milhares de pessoas e, parece que esta idéia se difundiu para além do universo dos trabalhadores do banco. Esta imagem, como já foi apontado, de banco social adquiria diversos contornos e significados entre os trabalhadores do banco, mas é preciso dizer também - mas que não é dito -, que esta tarefa de desenvolvimento social beneficiava determinados grupos sociais, em detrimento de outros. A impressão que se têm é que as tarefas desempenhadas pelo banco eram marcadas pela igualdade, cujo objetivo primordial era promover o desenvolvimento de toda a nação. Como se pode observar nestas afirmações: *“a discussão quanto à reformulação do Banco do Brasil significa discutir também a retomada do desenvolvimento do país”* (Tribuna da Bahia, 05/08/1995) ou ainda: *“se o banco não pode renunciar à sua condição de desenvolvimento social, não pode da mesma forma ser vítima de medidas improvisadas e irresponsáveis dos governos de ocasião”* (Gushiken, 1995; grifo nosso), no mesmo sentido: *“É urgente reconhecer o papel social do banco, uma instituição com um papel fundamental a cumprir”* (Souza, 1995; grifo nosso) ou ainda: *“o plano de demissão voluntária e o fechamento de agências é um golpe contra o funcionalismo e contra o povo brasileiro, que sempre teve no BB um instrumento fomentador do desenvolvimento e da melhoria das condições de vida da população”* (Bizouro, 24/07/1995; grifo nosso).

Esta imagem não era, tão somente, cultivada dentro do banco, mas também fora dele. Especialmente, era uma representação reproduzida ao longo do tempo, como está expresso nesta circular de 1932: *“os funcionários do Banco têm de dar aos concidadãos, de fora do estabelecimento, a impressão de correção completa em seu procedimento social; a impressão de que nos cargos que exercem há alguma coisa de superior ao simples ganho pecuniário”* (Circular do Banco do Brasil, n.º 385 – RJ, 12/06/1932 apud Canêdo, 1978, p. 43). Se afastar dessa missão social representava uma dupla traição: primeiro, assumia uma conotação de deslealdade em relação aos trabalhadores (Who, 1996a); segundo, em relação próprio país.

¹⁰⁹ Como será discutida no capítulo IV, nem sempre a experiência vivida coincide com a percebida. Se a primeira é condição da segunda, nem sempre esta é condição imediata daquela.

Esta idéia de um trabalho que não se limita a ele mesmo, muito menos se restringe a dar lucro, como nos bancos privados, também se nutre de uma idéia contrária, isto é, de uma espécie de negativo que reforça esta autopercepção do trabalho desenvolvido no Banco do Brasil, esta espécie de negativo-complemento se encontra na atividade do maior banco privado nacional: o Bradesco¹¹⁰. É recorrente nas entrevistas a associação com este banco, associação quase sempre negativa, para ressaltar aquilo no que o Banco do Brasil estava transformando-se e que não poderia estar acontecendo¹¹¹. De acordo com a presidente do sindicato dos bancários de Brasília, Érica Juca Kokai: “[...] *‘querem transformar o BB em um Bradesco público’*[...]” (A Tarde, 15/07/1995). No entanto, quase sempre se esquece que no Bradesco existem bancários que lá trabalham, deste modo o estigma em torno deste banco pode conduzir a naturalização das relações de trabalho que lá se estabelecem e que pode, portanto, dificultar a constituição de laços de solidariedade devido justamente a esse estigma.

Esta representação sobre a natureza das atividades desempenhadas em bancos privados, especialmente no maior banco privado nacional – o Bradesco – talvez esteja fundada na distinção entre instituições públicas e privadas no sistema financeiro brasileiro. Esta diferenciação engendrou uma categoria bancária articulada em dois universos com formas de ser particulares, com características e objetivos profissionais distintos, que proporcionou experiências de organização e luta sindical diferentes (Cf. Jinkings, 2000). Experiências que podem favorecer clivagens no interior da categoria, dificultando a constituição de identidade de classe, as greves de 1986 e 1987, são emblemáticas dessas dificuldades. Nestas greves *“que resultaram em cláusulas salariais diferenciadas para bancários do banco públicos e de estatais, podem ter se constituído em experiências problemáticas para o fortalecimento de uma identidade de classe entre esses trabalhadores”* (idem, p. 280).

¹¹⁰ Sobre o Bradesco e a constituição de uma força de trabalho obediente e disciplinada ver (Segnini, 1988).

¹¹¹ O Banco do Brasil “era um banco que não visava a captação, então por isso facilitava um trabalho, eu diria assim: **mais digno**. Enquanto que os concorrentes: Bradesco, Itaú, esses bancos privados, [...], a meta deles era ‘pegar’ o dinheiro do cliente” (Hugo, 06/02/2002); Ou ainda: “O banco [Banco do Brasil] se ‘abradescou’ ” (Manoel, 15/01/2002).

Contudo, através das profundas mudanças que vem experimentando o Banco do Brasil, a identidade com a nação e com a instituição, parece querer dar lugar à identidade prioritariamente com a “Organização”:

o banco vem recorrendo a conceitos importados e instrumentos das modernas técnicas de administração de pessoal, como os CCQ's ou TQC, buscando estabelecer o 'compromisso' de cada funcionário, 'convencendo' cada um de que seu esforço representa 'o crescimento e a sobrevivência' da empresa (Bizouro, 02/08/1993; grifo nosso).

Pois, se a identidade com o banco vai adquirindo uma processualidade própria, independente dos usos e abusos cometidos pelas várias diretorias que passavam pela instituição, na qual a idéia de nação também é fortalecida. Esses elementos passam a ser mobilizados neste processo como estratégias de consolidação da via mercantil, no interior da qual os símbolos da identidade nacional são usados para conquistar novas fatias no mercado (Cf. Rodrigues, 2001).

Estas mudanças, se não representam a completa corrupção da idéia de missão social tal como estava antes estruturada, significam que a empresa buscava diluir os traços de identidade antes estabelecidos, impondo aos trabalhadores novos conteúdos e desafios na constituição de elementos que possibilitavam a construção de identidades coletivas, circunscrevendo e manipulando esta identidade cujos significados estavam estruturados a partir dos interesses da empresa. Neste sentido, a diluição da antiga missão representava o acento paulatino e, cada vez, mais intenso das operações articuladas ao mercado. Portanto, a nova missão significava reduzir as atividades de natureza social associadas ao passado - que deveria ser superado -, bem como o incremento das ações tipicamente mercadológicas, representantes do futuro e modernidade da empresa. Não é sem razão, pois, que 50% dos ex- bancários tenham afirmado que o banco se afastava da “*sua missão social original*” (? Who, 1996a).

É neste sentido que o plano de demissão voluntária pode ser visto como um terreno de possibilidades: positivas para alguns e dolorosas e negativas para outros, pois ele pode ser concebido tanto como um momento de passagem (Rodrigues, 2001) e de reconfiguração da própria identidade, quanto como a finalização de uma missão, o que representaria conferir novos sentidos, interesses e projetos à própria vida: “*Então comecei a pensar: [...]*

minha missão já estava cumprida dentro do banco. Se eu sair, me afastar do banco, o que vai acontecer? Eu já cumpri minha missão [...] e vou dar um outro rumo na minha vida. O banco passa a ser uma página virada” (Mário, 07/01/2002). Como, ao mesmo tempo, pode deixar marcas profundas e não superadas: *“o sentimento foi de uma mágoa, de uma mágoa muito grande, acho que foi uma ingratidão muito grande o que o banco fez com a gente. O banco [...] não é o banco, são as pessoas que estão lá, [pois] o banco é formada por funcionários, por pessoas”* (Augusto, 2002)¹¹².

No próximo capítulo pretendemos apresentar o resultado da pesquisa realizada junto às bancárias e aos bancários que aderiram ao Plano de Demissão Voluntária do Banco do Brasil. Argumentaremos, baseados na pesquisa de campo, que esse programa realizou-se sob o signo da perversão da experiência, na qual os atributos, habilidades e colaboração dos trabalhadores são mobilizados para manter e ampliar as atividades comerciais do banco, aprofundando o que inicialmente havíamos discutido no capítulo anterior.

¹¹² Neste momento da entrevista ele começou a chorar e achei melhor interrompê-la, pois as lembranças, os fatos, ou seja, a experiência vivida durante e no pós-PDV parecia fazê-lo estar em contato com sentimentos que lhe provocava sofrimento.

CAPÍTULO IV

PLANO DE DEMISSÃO VOLUNTÁRIA: A PERVERSÃO DA EXPERIÊNCIA DA DEMISSÃO?

Nosso objetivo neste capítulo é investigar de que modo as mudanças que estavam sendo realizadas no interior do Banco do Brasil se constituíram em eficientes mecanismos para mobilizar a experiência-trabalho e, simultaneamente, como o plano de demissão pode ser pensado a partir desta perspectiva. Desta maneira, pretendemos argumentar de que forma ele foi concebido e realizado como instrumento de perversão e mobilização dessa experiência. A finalidade é mostrar como isso foi realizado e qual a resposta sindical a tal iniciativa. Em síntese, o objetivo é compreender a experiência de uma parcela importante da classe trabalhadora brasileira.

Ao longo deste trabalho fizemos uso, em alguns momentos, da noção de experiência sem dar um tratamento sistemático sobre o assunto. A discussão a seguir pretende suprir esta lacuna. Para tanto, partiremos de algumas contribuições presentes em alguns escritos de Thompson, Benjamin, Adorno e Lukács para caracterizar o que pretendemos compreender com esta noção.

4.1 – A Experiência Como Mediação

Tradicionalmente, a experiência é vista como um fluxo de eventos de natureza privada, conhecido ou experimentado apenas pelo sujeito que a vivencia, tendo uma relação problemática e complexa com os acontecimentos do mundo exterior. Aqui, há uma nítida separação entre mundo interior e mundo externo (Blackburn, 1997), entre o mundo subjetivo do indivíduo e o mundo exterior dos objetos. A primeira pode ser identificada com a experiência interna e a segunda com a experiência externa. Esta “*significa a percepção de objetos e processos corpóreos mediante os sentidos externos*” aquela “*designa o viver conscientemente os estados e operações internas (psíquicas) próprias*” (Brugger, 1969, p.

182). Aqui já aparece uma série de problemas: como tornar, então, comunicável a experiência? É possível conhecer uma experiência desta natureza? Em caso afirmativo, como ela se objetiva para ser conhecida? Estes seriam alguns dos questionamentos que uma concepção de experiência que preconiza a separação entre mundo exterior e interior teria que enfrentar. No pólo oposto, a experiência foi pensada como o conhecimento adquirido pelo convívio com indivíduos e objetos, em contraposição ao saber conseguido através dos livros, da reflexão desinteressada (Brugger, 1969).

No entanto, a noção de experiência esteve mais associada ao puramente sensível, sobretudo na acepção empirista, percebida como algo dado imediatamente aos sentidos; assim,

[...] ao que na experiência se apreende só por meio dos sentidos aplica-se, de preferência, o qualificativo de (puramente) empírico. Em todo o caso, a experiência dá sempre somente fatos particulares, não objetos universais e necessários. Não se deve superestimar à ligeira a importância da experiência. Dela procedem todos os nossos conceitos primitivos, [...], de sorte que todo conhecimento existencial estriba na experiência imediata ou se infere dela. No entanto, a experiência não é, como o empirismo pretende, a única fonte primordial do conhecimento, porque ela não logra explicar os princípios (Brugger, 1969, p. 182).

O fundamento do argumento empirista se baseia na crença de que não há conhecimento possível sem a experiência. O que está por trás de concepções como esta é a desconsideração pela diversidade de experiências: religiosas, imaginativas, reflexivas, mentais, científicas, artísticas etc. As experiências psicológicas – definidas como “*o conjunto dos fenômenos da consciência*” (Soares, 1968, p. 112) –, a experiência mental – procedimento “*intelectual que consiste em imaginar, em realizar em pensamento, uma série de experiências, antes de executá-las materialmente*” (Soares, 1968) –, são exemplos contrários à compreensão empirista acerca da experiência¹¹³. Partiremos da compreensão de que existem experiências que são mais significativas que outras, que “ficam” e “sedimentam-se” na memória, ao mesmo tempo em que orientam as atitudes, os comportamentos futuros dos sujeitos. Neste sentido, objetiva-se romper com as acepções internalista e externalista, e conceber a experiência como instância de mediação.

¹¹³ Algumas correntes filosóficas contemporâneas buscaram afastar da noção de experiência a relação que esta poderia vir a ter com a memória, com a lembrança, com o passado, concepção associada antes de mais nada a Aristóteles, acentuou-se sobretudo os aspectos em que a experiência estivesse associada ao futuro, sobretudo em John Dewey.

Para isto, partiremos de algumas contribuições da teoria social contemporânea e da história crítica, a fim de recuperar a noção de experiência como categoria analítica significativa para o entendimento dos complexos fenômenos vigentes no mundo do trabalho contemporaneamente. Para tanto, pretendemos discutir algumas concepções diferenciadas sobre o assunto, mostrando suas articulações recíprocas. Ressaltamos, desde já, que compreendemos esta noção como uma categoria de mediação entre a teoria mais abstrata, de um lado, e os dados empíricos, os fenômenos do real, as práticas dos agentes em suas várias dimensões, de outro. Isso parece ser particularmente importante, pois pode permitir a construção de teorizações e investigações que não venham a reificar os fenômenos estudados, bem como os sujeitos sociais protagonistas de tais fenômenos.

Como será mostrado abaixo, pretendemos acentuar o caráter histórico, corporal, narrativo e político da experiência. São dois os motivos que nos conduzirá a isto. Primeiro, objetiva-se resgatar a noção associada a uma prática concreta do sujeito, isto é, como um fazer, um agir, um representar, um enunciar que se processa em contextos determinados. Desejamos ainda destacar que a experiência é tributária de uma herança histórica, não ocorre num vazio, muito menos está desconectada da história e, mais importante, das trajetórias individuais de cada sujeito social. Desta maneira, ela não se origina e se desenvolve de modo isolado. A experiência deixa, quase sempre, sua marca não somente nos traços sociais e culturais mais amplos, mas atinge também de forma aguda a subjetividade, a linguagem e o corpo dos sujeitos nela envolvidos.

Mas, seria um equívoco conceber a experiência apenas como um fluxo inexorável de práticas que moldaria as formas de agir, pensar e sentir destes sujeitos. Se, por um lado, ela molda de forma determinada o espaço social onde e quando cada sujeito vai experimentando as dores e delícias da vida social, por outro, a experiência vai também sofrendo modificações, às vezes insignificantes, que alteram de forma profunda as formas de percepção formalizadas durante anos. Contudo, esta noção também não deve ser vista pelo seu caráter imediato, instantâneo, pois significaria conceber o espaço de ação do sujeito como sumamente limitado às circunstâncias imediatas. Isso nos conduziria não só a uma concepção instrumental de ação, bem como deixaria o sujeito preso às realizações de

desejos, aos interesses, às fantasias etc. tomadas e orientadas circunstancialmente. Alertamos desde já que o entendimento de tal noção como se expressa na literatura funcionalista e fenomenológica não será objeto de análise visto que se afastaria do objetivo do que pretendemos acentuar, além de exigir a abordagem de um leque muito amplo de questões. Para o objetivo que nos propusemos, vamos analisar como esta noção está presente em alguns textos de alguns importantes pensadores da tradição marxista, pensadores estes que, não obstante serem da mesma linhagem teórica, possuem singularidades que os diferenciam uns dos outros. No entanto, sobre a noção de experiência, entendemos que eles possuem similitudes muito acentuadas. Esta afirmação já se constitui numa primeira hipótese de trabalho. Outras serão arroladas ao longo do texto. Pois, então vejamos.

Em seu famoso ensaio “**A miséria da teoria**”¹¹⁴, o historiador inglês E. P. Thompson, polemizando com o filósofo francês Louis Althusser, busca acentuar como o pensamento estruturalista, na medida em que destaca o caráter coercitivo sobre o sujeito, retira deste mesmo sujeito a capacidade de escrever e inscrever seu nome na história, não só na história social mais ampla, mas também a possibilidade de ser protagonista ativo de sua própria história. Não será por acaso que Althusser acusará a história de empirismo¹¹⁵, ressaltando que uma teoria da história só é possível se tomar como pressuposto não a experiência, o fazer, as formas de percepção, que constituem a dinâmica histórica em suas mais diversas formas, mas a teoria mesma, retirando assim do sujeito concreto, resultado de ações e transformações que só podem ser inteligíveis no contexto histórico, para glorificar, tão somente, a construção do conceito. Ora, se se retira da teoria da história a experiência, a conclusão que se chega é de um conhecimento que se pretende totalitário, pois abarcaria desde o mundo das idéias até o fato histórico singular, pois o caráter idealista de tal projeto fica evidente como acentua Thompson:

¹¹⁴ Neste livro, em tom acentuadamente agressivo e pouco amistoso, traço também presente no conjunto dos seus escritos, “Thompson, levou adiante uma luta intelectual – em termos muitas vezes bem pouco cordiais – contra manifestações do marxismo que considera marcadas pelo determinismo econômico e pela negação da ação humana (Batalha, 2000, p. 194).

¹¹⁵ De acordo com Thompson, Althusser simplifica o empirismo, na medida em que confunde, no trabalho de investigação histórica, o emprego de técnicas, métodos e procedimentos de pesquisa com a natureza ideológica do empirismo.

a experiência não espera discretamente, fora de seus gabinetes, o momento em que o discurso de demonstração convocará sua presença. A experiência entra sem bater à porta e anuncia mortes, crises de subsistência, guerra de trincheira, desemprego, inflação, genocídio (Thompson, 1981, p. 17).

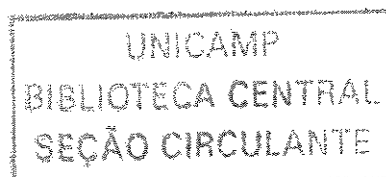
O determinante aqui é um fato aparentemente banal, porém decisivo. A experiência se constitui em algo que se impõe à reflexão. Isto não implica que o pensamento é um mero depósito das contradições que se expressam no real. Não se trata disso. Trata-se de questionar a formulação althusseriana de prevalência da teoria no processo de entendimento do real e na constituição de um pensamento que seja capaz de explicá-lo sem se confrontar com a realidade.

Na abordagem do filósofo francês, a teoria da história aparece – conclusões que encontram abrigo também nas reflexões de Popper¹¹⁶ –, segundo Thompson, como subproduto da teoria geral. Na medida em que opera com tal distinção entre o pensamento, de um lado, e as formas de produção da vida material, de outro, o estruturalismo marxista realiza um descolamento entre a produção e reprodução do ser social e o pensamento; em outras palavras, ocorre uma desarticulação entre o ser social e a consciência¹¹⁷. Assim, em “**Miséria da teoria**”, conclui-se que as formulações de Althusser, informadas por um determinismo econômico, chega a um idealismo teórico cego, pois as construções teóricas servem apenas para sua autolegitimação, auto-elaboração e autopropagação.

O conceito de estrutura e experiência no pensamento de Althusser está, desde então, seriamente comprometido, de acordo com Thompson. A noção de estrutura, seguindo o autor da “**Formação da Classe Operária Inglesa**”, está fora da história. Se estiver fora da

¹¹⁶ Aqui, Thompson, polemizando com Popper, sobretudo a partir de entendimento deste das fontes históricas, acentua que os fatos, evidências históricas não se restringem ao que os sujeitos decidiram documentar como interessante à posteridade, pois não basta a intencionalidade dos sujeitos para que determinada evidência seja tomada como expressão de sua imagem às gerações posteriores, visto que a evidência histórica sobrevive por motivos bem diferentes das intenções dos sujeitos. E mais ainda, as evidências podem revelar comportamentos, práticas, lutas etc. que os sujeitos não tinham em mente quando registraram, materializaram suas experiências.

¹¹⁷ É importante sublinhar que consciência para Thompson refere-se neste contexto à consciência de classe. Esta é assim tematizada: “A experiência de classe é determinada, em grande medida, pelas relações de produção em que os homens nasceram – ou entraram involuntariamente. A consciência de classe é a forma como essas experiências são tratadas em termos culturais: encarnadas em tradições, sistemas de valores, idéias e formas institucionais. Se a experiência aparece como determinada, o mesmo não se ocorre com a



história deve estar em algum lugar. Este *locus* da estrutura é o pensamento, pois o conhecimento da história, sua estrutura, seu processo, as práticas dos sujeitos sociais não poderão ser obtidos do concreto real.

Assim, a concepção de estrutura não está interessada nos sujeitos sociais, suas práticas, comportamentos, representações, lutas etc., ou seja, nas suas experiências. Está interessada, isto sim, na confirmação do que a teoria elaborou previamente sobre o conceito puro. Tanto em Adorno quanto em Thompson e Benjamin, a noção de experiência é ressaltada para questionar as formulações que concebem o processo social como algo cego e inexorável, retirando, portanto, a capacidade de ação e transformação dos sujeitos sociais de construir sua própria história. Adorno, por outras vias, vai chegar às mesmas conclusões na sua polêmica contra o positivismo. Este “*elimina na intenção o sujeito que experimenta. O correlato da experiência frente ao objeto é a eliminação do sujeito*” (Adorno, 1983, p. 251)¹¹⁸. Assim, perguntas do tipo - qual a natureza da estrutura? Quem são os sujeitos, as classes sociais, quem as mantêm ou lutam para modificá-la? Como os sujeitos sociais, as classes constituem as estruturas? Qual seu grau de liberdade relativa para modificá-las, transformá-las? – não têm sentido nas construções teóricas do pensamento do estrutural-marxismo. Mas, como concebe Thompson a experiência?

No seu ensaio, Thompson afirma que a noção de experiência é fundamental para o historiador, visto que ela é “*uma categoria que, por mais imperfeita que seja, é indispensável ao historiador, já que compreende a resposta mental e emocional, seja de um indivíduo ou de um grupo social, a muitos acontecimentos inter-relacionados ou a muitas repetições do mesmo tipo de acontecimento*” (Thompson, 1981, p. 15). Estamos por hora só parcialmente de acordo com o autor. Ele acredita que a noção de experiência é um termo de correspondência (idem, p. 182), na medida em que faz a ponte entre o rigor teórico (prática teórica) e o material empírico, pois o objetivo, com o relevo sobre tal noção, é fazer homens e mulheres atuarem como sujeitos em situações determinadas, visto que ...

consciência de classe [...] A consciência de classe surge da mesma forma em tempos e lugares diferentes, mas nunca exatamente da mesma forma” (Thompson, 1987, p. 10).

¹¹⁸ Esta passagem será motivo de análise mais detida quando estivermos discutindo a noção de experiência em Adorno.

os homens e mulheres também retornam como sujeitos dentro deste termo [experiência] – não como sujeitos autônomos, ‘indivíduos livres’, mas como pessoas que experimentam suas situações e relações produtivas determinadas como necessidades e interesses e como antagonismos, e em seguida ‘tratam’ essa experiência em sua consciência e sua cultura [...] das mais complexas maneiras (sim, ‘relativamente autônomas’) e em seguida (muitas vezes, mas nem sempre, através das estruturas de classe resultantes) agem, por sua vez, sobre sua situação determinada (Thompson, 1981, p. 182; grifo nosso).

O relevo analítico é claro. A finalidade é compreender a estrutura como um processo e inserir o sujeito como produto e produtor da história. No entanto, Thompson destaca que a experiência sentida e/ou vivida é estruturada em termos de classe¹¹⁹; isto não implica que a estrutura determina sua natureza, seu sentido, seu conteúdo, pois **“as maneiras pelas quais qualquer geração viva, em qualquer ‘agora’, ‘manipula’ a experiência desafiam a previsão e fogem a qualquer definição estreita de determinação”** (Thompson, 1981, p. 189; grifo nosso).

Para Thompson, o importante é introduzir e perceber a ação humana no processo de constituição histórica. Deste modo, importante é realçar a ação de classe em determinado contexto e como ela atua para manter, modificar e superar as relações sociais existentes. Desta forma, é preciso conceber, segundo Thompson, relacionalmente a luta e a formação da classe¹²⁰.

Assim, a acepção de Thompson visa destacar os experimentos que os sujeitos sociais são capazes de construir, o que significa realçar outra noção cujo tratamento muitas vezes foi negligenciado no marxismo vulgar, que é a noção de liberdade, sendo seu traço mais marcante a possibilidade de emancipação humana expressa através da libertação do reino da necessidade e o ingresso no reino da liberdade. Isto implica mudanças não só no nível da

¹¹⁹ Quando a experiência está estruturada em termos de contradições de classe, os valores que também fazem parte deste processo, não se autonomizam da ideologia. Vale dizer, que a experiência expressa valores, concepções e visões de mundo da ideologia do mundo social onde ela se realiza. No entanto, mesmo que haja imposição de valores existem contradições, atritos, questionamentos em relação às formas de consciência e valores impostos.

¹²⁰ Como salienta Batalha (2000): “O foco de análise de classes de Thompson está na ação ou no agir humano (no inglês *agency*), isto é, na capacidade dos homens e mulheres efetivamente existentes (não apenas entidades abstratas) realizarem escolhas coletivas dentro de um determinado contexto, de articularem interesses comuns. [...] Na visão de Thompson, as classes são constituídas por um conjunto de relações entre homens e mulheres e as condições materiais de existência e de exploração em que se inserem, por relações

estrutura, mas requer mudanças na percepção dos sujeitos, bem como da construção de uma outra esfera cultural que tenha na construção de uma consciência emancipada seu horizonte histórico visível, pois,

a experiência é um termo médio necessário entre o ser social e a consciência: é a experiência (muitas vezes a experiência de classe) que dá cor à cultura, aos valores e ao pensamento: é por meio da experiência que o modo de produção exerce uma pressão determinante sobre outras atividades: e é pela prática que a produção é mantida (Thompson, 1981, p. 112; grifo nosso).

Ou seja, o objetivo é inserir o processo e a agência humana por meio da experiência na história, destacando como a classe trabalhadora pode ser a protagonista de sua própria história, isto é, como ela pode ser capaz de realizar escolhas em contextos determinados (Silva, 1998; Batalha, 2000).

Teceremos a seguir uma restrição à compreensão do historiador inglês acerca da noção de experiência. Não estamos convencidos de que a noção se constitua apenas numa eficiente forma de resposta que os sujeitos utilizam, seja no aspecto emocional, seja no aspecto mental, pois se assim a concebesse, ela expressaria, na verdade, um entendimento do comportamento como essencialmente reativo, visto que as atitudes, as práticas e os comportamentos, mesmo que sejam nessa concepção (Thompson) resultados de transformações individuais, a sua dinâmica, seu processo de realização é impulsionado externamente. Portanto, seria mais plausível em nossa concepção ressaltar que até mesmo esta resposta só poderá ser inteligível se tivermos em mente que sua dinâmica também é resultado das atitudes, práticas e, o mais importante, escolhas determinadas dos sujeitos sociais em condições determinadas.

Em um artigo no qual busca apreender os influxos das pesquisas historiográficas sobre o movimento operário na América Latina, Costa (1990) destaca a tendência no interior dos estudos históricos de se ater à experiência. No entanto, a autora sublinha o

de identidade estabelecidas entre os membros de uma mesma classe; e, por relações de aliança ou de antagonismo com as outras classes” (Batalha, 2000, p. 196).

caráter pouco preciso, 'ambíguo'¹²¹ da noção de experiência, lançando, por sua vez, quatro questionamentos decisivos:

quais seriam os componentes relevantes da experiência? Não existirá uma ou alguma forma de experiência entre as várias experiências mais determinantes do que outras? [...] Como se articulam? Em outras palavras, como se estrutura (constitui) a própria experiência? (Costa, 1990, p. 07).

Para a autora, seria subjacente à noção de experiência um componente genérico que a fragilizava enquanto instrumento analítico, pois segundo seus críticos Thompson não teria realizado a diferença entre diversas formas de ação: as ações individuais que buscam finalidades individuais, as ações individuais ou coletivas que visam “*objetivos públicos*”, as ações coletivas que pretendem modificar as relações sociais (Cf. Batalha, 2000)¹²².

Esta ambigüidade, porém, foi reconhecida pelo próprio Thompson (1984). Neste artigo ele ressalta que a ambigüidade presente na noção de experiência deve-se, em parte a seus críticos, que não perceberam as distinções acerca dos limites e pressões realizadas pela determinação. A outra parte deve-se, reconhece, ao seu uso da noção de experiência, que teria sido empregado sem a devida discriminação e precisão. Como procura Thompson responder aos críticos acerca da imprecisão desta noção?¹²³

Ele afirma que a experiência é um conceito de junção entre o que é cultura e o que não é cultura, no qual metade está no interior do ser social e a outra metade reside no interior da consciência social. A primeira denomina de experiência vivida (ou experiência I); a segunda, ele chama de experiência percebida (ou experiência II). Deve-se sublinhar que para Thompson a experiência vivida não necessariamente transforma-se em experiência percebida. Se de um lado, a experiência percebida requer a experiência vivida para alcançar a consciência social, a experiência vivida pode ser experimentada sem que o ser social tenha dela consciência e a transforme em motivo de reflexão e ação (idem, p. 314-315). A

¹²¹ “O termo experiência é *ambíguo*, já que compreende os termos da relação que se supõe que a experiência deveria intermediar: os termos que ela pretende inter-relacionar na verdade confunde-se com sua própria definição, que é mediar ‘ser social’ e ‘consciência social’.” (Vitorino, 1998, p. 168).

¹²² As críticas que geralmente são endereçadas à Thompson destacam seu acentuado voluntarismo, seu culturalismo e sua pouca densidade teórica (Cf. Batalha, 2000, p. 196-197).

¹²³ Os críticos de Thompson têm acentuado seu reducionismo analítico ao caracterizar, sob apenas um conceito, coisas distintas, juntando o que deveriam estar separadas (Hall, 1984). Outros têm destacado o absolutismo – partidarismo absoluto – presente na polêmica de Thompson com Althusser (Johnson, 1984).

experiência vivida, se não reflete de modo mecânico e imediato na experiência percebida, determina, limita e estabelece pressão, sobre a consciência social vigente; enquanto a primeira, *“não conduz à ação, a experiência percebida leva à ação coletiva que caracteriza a consciência de classe”* (Batalha, 2000, p. 197).

Neste sentido, tendo isto em mente, concebemos a experiência como a articulação entre o conjunto de práticas, valores, lembranças, linguagens, costumes, comportamentos, atitudes, sentimentos, objetos e relações, ou seja, os elementos da cultura que os agentes mobilizam no seu cotidiano, tendo, portanto, um espaço e tempo determinados; isto é, a experiência é entendida aqui como a junção, como a articulação complexa e contraditória entre a cultura e a não-cultura. Portanto, experiência significa as condições objetivas e subjetivas que os indivíduos e as classes movimentam no seu cotidiano.

Até o momento vimos como a noção de experiência apresenta-se em alguns trabalhos de Thompson, como esta noção foi compreendida e empregada na sua concepção de classe, especialmente como uma categoria de mediação. A seguir, pretendemos mostrar como Benjamin oferece pistas significativas para entender e aprofundar esta noção tratando-a como fundamento da narrativa.

Qual a relação da noção de experiência com nosso objeto de estudo – os trabalhadores bancários que aderiram ao plano de demissão voluntária do Banco do Brasil? Ao se apropriar da elaboração de Benjamin, não se estaria operando um mecanicismo dos mais estranhos e vulgares, na medida em que se mobiliza um conceito que tem na discussão sobre literatura a sua origem, empregando-o em uma investigação sobre as experiências de bancários? Inicialmente, essa noção em Benjamin é mobilizada a partir de episódios, práticas, lembranças que possam ser comunicáveis. Assim a noção de experiência será concebida como algo a ser compartilhado, através de uma narrativa que pode ser ou não verdadeira. Ora, se a experiência é vista deste modo na obra de Benjamin, ela também pode servir para expressar situações, práticas, episódios da vida daqueles que as vivenciaram. Se assim é, esta concepção pode nos ajudar a entender as histórias e ações de homens e mulheres bancárias, em suma, suas experiências e representações em torno delas. Antes, porém, se faz necessário compreender como Benjamin concebia a experiência.

Os escritos de Benjamin sobre experiência nos interessam pelos desdobramentos que esta noção apresenta em várias outras expressões da vida social, como a literatura, particularmente. E mostra como a noção pode ser utilizada, enriquecendo com isto seu conteúdo. Benjamin inicia ressaltando que, por mais que seja conhecido o narrador, ele não está “*presente entre nós*”. Deste modo, o narrador “*é algo distante, e que [se] distancia ainda mais*” (Benjamin, 1994a, p. 197)¹²⁴. Isto ocorre devido ao fato de que uma determinada experiência cotidiana, para ser relatada, acaba impondo a exigência da distância do narrador, bem como uma posição particular para observar suas grandezas e fragilidades. A experiência é sentida a partir do fato de que a arte de narrar está em processo de desaparecimento, pois, segundo o autor, está cada vez mais difícil encontrar uma pessoa que saiba narrar corretamente. Na realidade, parece que os homens e mulheres estão destituídos de uma qualidade, de um atributo que parecia estar consolidado e que não poderia ser retirado, extirpado: a qualidade, faculdade de comunicar, intercambiar suas experiências. (Benjamin, 1994a).

De acordo com Benjamin, o valor social das experiências está cada vez mais em declínio. Especialmente, devido a estas condições:

a) a experiência transmitida pelo relato deve ser comum ao narrador e ao ouvinte. Pressupõe, portanto, uma comunidade de vida e de discurso que o rápido desenvolvimento do capitalismo, da técnica, sobretudo, destruiu. [...] b) Esse caráter de comunidade entre vida e palavra apóia-se ele próprio na organização pré-capitalista do trabalho, em especial na atividade artesanal. O artesanato permite, devido a seus ritmos lentos e orgânicos, oposição à rapidez do processo de trabalho industrial, e devido a seu caráter totalizante, oposição ao caráter fragmentário do trabalho em cadeia, por exemplo, uma sedimentação progressiva das diversas experiências e uma palavra unificadora. [...] c) A comunidade da experiência funda a dimensão prática da narrativa tradicional. Aquele que conta transmite um saber, uma sapiência, que seus ouvintes podem receber com proveito (Gagnebin, 1994, p. 10-11).

Assim, o declínio da experiência deve-se não só às metamorfoses do mundo exterior, mas igualmente devido às agudas transformações no mundo ético¹²⁵. A experiência da I

¹²⁴ Devido às controvérsias a respeito das traduções dos textos de Benjamin entre nós (Cf. Funari, 1996), confrontamos o artigo sobre o narrador, Benjamin (1994a), com outra versão do mesmo ensaio (Benjamin, 1983a), visto que a versão editada pela Brasiliense tem sido alvo de duras críticas entre os especialistas (Cf. Funari, 1996).

¹²⁵ A desvalorização da experiência estaria associada à decadência do mundo moral, desvalorização expressa quotidianamente nos jornais (Benjamin, 1994a).

Guerra Mundial é o marco histórico de como os homens retornavam dela pobres de “*experiência comunicável*”, pois, nas palavras do autor:

*Porque nunca houve experiências mais radicalmente desmoralizadas que a experiência estratégica pela guerra de trincheira, a experiência econômica pela inflação, a experiência do corpo pela guerra de material e a experiência ética pelos governantes (Benjamin, 1994a, p. 198)*¹²⁶.

Como se sabe, a experiência que se transmite de pessoa a pessoa é a fonte onde se alimentam os narradores, sobretudo, ela é comunicada aos mais jovens: “*sabia-se exatamente o significado da experiência: ela sempre fora comunicada aos mais jovens*” (Benjamin, 1994b, p. 115). Mas isto nada diz a respeito da natureza e da qualidade dos narradores e, principalmente, das narrativas. Benjamin diz que as melhores narrativas, entre as escritas, são aquelas que mais se assemelham às “*histórias orais*”, relatadas pelos diversos “*narradores anônimos*”. Para o autor, haveria dois tipos de narradores: o camponês sedentário, que se nutre das experiências, narrativas e histórias do seu país, e o marinheiro comerciante, baseado, sobretudo, na crença de “*quem viaja tem muito que contar*”. No entanto, vai dizer Benjamin: se o camponês sedentário e o marinheiro comerciante constituem-se nos “*primeiros mestres da arte de narrar, foram os artífices que a aperfeiçoaram*” (Benjamin, 1994a, p. 199).

O senso prático é uma das características de inúmeros narradores. Isto pode desnudar o caráter essencial da narrativa. Ela possuía, seja de forma implícita, seja de forma explícita, um caráter útil que podia se expressar “*seja num ensino moral, seja numa sugestão prática, seja num provérbio ou norma de vida – de qualquer maneira, o narrador é um homem que sabe dar conselhos*” (Benjamin, 1994a, p. 200)¹²⁷. Mas, como alerta o autor, dar conselhos é algo fora de moda, porque, na realidade, “*as experiências estão deixando de ser comunicáveis*” (Benjamin, 1994a). Pois, aqui talvez esteja um achado interessante do autor: “*aconselhar é menos responder a uma pergunta que fazer uma*

¹²⁶ Em outro texto de 1933 (Experiência e pobreza), o trecho acima citado é utilizado (p. 115), o que nos permite supor que o autor usa estas formulações no texto de 1936, que versa sobre a experiência do narrador.

¹²⁷ Como salienta Gagnebin (1994): “Ora, diz Benjamin, o conselho não consiste em intervir do exterior na vida de outrem, como interpretamos muitas vezes, mas em ‘fazer uma sugestão sobre a continuação de uma história que está sendo narrada’. Esta bela definição destaca a inserção do narrador e do ouvinte dentro de um fluxo narrativo comum e vivo, já que a história continua, que está aberta a novas propostas e ao fazer junto” (idem, p. 11).

sugestão sobre a continuação de uma história que está sendo narrada” (Benjamin, 1994a, p. 200).

A evolução mais ampla, que culmina no surgimento do romance, tem seu ponto mais alto na morte da narrativa. A distinção mais evidente entre romance e narrativa é que o primeiro está relacionado ao livro. O romance também se distancia de outras formas de prosa, tais como: contos de fadas, novelas, contos etc. pelo fato de que ele não tem origem nem na tradição oral muito menos a alimenta. No romance, o narrador extrai da experiência o que ele conta: seja da sua própria experiência, seja da experiência narrada por terceiros, e *“incorpora as coisas narradas aos seus ouvintes. A origem do romance é o indivíduo isolado, que não pode mais falar exemplarmente sobre suas preocupações mais importantes e que não recebe conselhos e nem sabe dá-los”* (Benjamin, 1994a, p. 201). Com a consolidação da ordem burguesa, na qual a imprensa constitui-se num dos elementos políticos mais relevantes, acentua-se, sobretudo, no capitalismo avançado, a importância de uma forma de comunicação que afeta a forma épica: estamos nos referindo à informação. Esta é estranha tanto à narrativa quanto ao romance, sendo um elemento que provoca uma crise no próprio romance¹²⁸.

De acordo com Benjamin, a essência da informação estaria na valorização da experiência, do saber que estaria próximo não só do local, mas temporalmente, do que um saber que tivesse sido originado longe, pois *“o saber que vinha de longe – do longe espacial das terras estranhas, ou do longe temporal contido na tradição – dispunha de uma autoridade que era válida mesmo que não fosse controlável pela experiência”* (Benjamin, 1994a, p. 202/203). Assim, podemos afirmar que a desvalorização da narrativa como forma de relatar, de comunicar a experiência encontra na difusão da informação, um elemento decisivo. Mas, por que a difusão da informação contribui para o declínio da narrativa? O motivo estaria no fato de que as informações já vêm *“acompanhadas de explicações”*, contrariamente, *“metade da arte de narrar está em evitar explicações”* (Benjamin, 1994a, p.

¹²⁸ Como destaca Gagnebin (1994), o romance busca oferecer uma explicação, um sentido à vida: “Ora, de acordo, com Benjamin, que, aqui, segue Lukács, a questão do sentido só pode se colocar, paradoxalmente, a partir do momento em que esse sentido deixa de ser dado implicitamente e imediatamente pelo contexto

203). A informação, segundo o autor, é prisioneira do tempo, ou seja, a noção de tempo é fundamental para seu entendimento, daí a informação só ter valor quando é consumida como novidade, “*ela só vive nesse momento, precisa entregar-se inteiramente a ele e sem perda de tempo tem que se explicar nele*” (Benjamin, 1994a, p. 204)¹²⁹. Estas palavras parecem supor que o imediato faz parte não só do momento da produção da informação, mas também de sua recepção, isto é, de seu consumo. Nesta perspectiva, a idéia de memória ficaria, portanto, muito prejudicada.

Seguindo o percurso analítico de Benjamin, o que facilitaria a memorização da narrativa seria a concisão a que exime da “*análise psicológica*”. Pois, proporcionalmente, quanto maior é a naturalidade com que o narrador se afasta das minudências e explicações psicológicas, sem maiores dificuldades a narrativa se agarrará à memória do ouvinte e de forma mais profunda “*se assimilará a sua própria experiência e mais irresistivelmente ele cederá à inclinação de recontá-la um dia*” (Benjamin, 1994a, p. 204). Basta saber se as coisas ocorrem de fato de modo tão imediato assim, tal como acredita Benjamin. Uma exposição mais nuançada livraria o texto de um certo automatismo.

O autor acredita, pelo fato de ter se desenvolvido principalmente entre os artesãos, que a narrativa é “*uma forma artesanal de comunicação*”, pois seu objetivo não é expressar o “*'puro em si' da coisa narrada como uma informação ou um relatório*” (Benjamin, 1994a, p. 205). A narrativa estaria interessada, então, na experiência seja ela vivida ou contada que o narrador transmite durante o relato, por isso, “*ela mergulha a coisa na vida do narrador para em seguida retirá-la*” (Benjamin, 1994a, p. 205). Na medida em que a experiência é objeto da narração ela não é mais propriedade daquele ser individual que a sistematizou, mas é veículo de mediação da experiência do narrador e da experiência

social. [...] Enquanto a narrativa antiga se caracterizava por sua abertura, o romance clássico, em sua necessidade de resolver a questão do significado da existência, visa a conclusão” (idem, p. 14-15).

¹²⁹ Estas condições afeta de modo profundo a experiência do leitor: “Os princípios da informação jornalística (novidade, brevidade, inteligibilidade, e, sobretudo, falta de qualquer conexão entre uma notícia e outra) contribuem para esse resultado tanto quanto a diagramação e a forma lingüística [...] Na substituição da mais antiga relação pela informação, da informação pela ‘sensação’, reflete-se a progressiva atrofia da experiência. Todas essas formas se afastam por sua vez da narração, que é uma das mais antigas formas de comunicação (Benjamin, 1983b, p. 31).

existencial do ouvinte. Desta maneira, compreende-se o fato do narrador marcar a narrativa com seus traços, sobretudo a experiência da morte.

Deste modo, Benjamin vai afirmar que é no momento da morte que a experiência vivida, o saber e a sabedoria do homem – substrato de que são produzidas as histórias – adquirem “*pela primeira vez uma forma transmissível*” (Benjamin, 1994a, p. 207)¹³⁰. Ora, a comunicação da experiência tem na vivência da morte, sentido social e culturalmente, um dos momentos mais oportunos para a transmissão da experiência. Mas é altamente questionável que ela seja o momento genérico de tal processo. Tal acento é compreensível, no percurso analítico que Benjamin (1994a) realiza, visto que ele reafirma que a morte sanciona tudo o que o narrador pode transmitir, pois, “*é da morte que o narrador deriva sua autoridade*” (Benjamin, 1994a, p. 208).

Para Benjamin, o cronista é o narrador por excelência da história. Qual a diferença, então, entre o cronista e o historiador, visto que o primeiro a narra e o segundo a escreve? “*o historiador é obrigado a explicar de uma ou de outra maneira os episódios com que lida, e não pode absolutamente contentar-se em representá-los como modelos da história do mundo*” (Benjamin, 1994a, p. 209). Contrariamente, para o cronista não há o dever da explicação. Qual o dever do narrador, ser fiel aos seus ouvintes? Às suas experiências? A relação que o narrador estabelece com a experiência é do tipo artesanal, cujo objetivo é trabalhar de modo seguro, útil e singular a matéria das experiências.

Acompanhando os passos de Benjamin, chegamos à impressionista relação entre narrador e ouvinte. Segundo ele, esta relação está marcada pelo interesse em se preservar o que foi narrado, tendo como objetivo, ao lado do “*ouvinte imparcial*”, a possibilidade de assegurar a reprodução do conteúdo relatado. Aqui, o peso argumentativo recai sobre a memória, pois ela “*é a mais épica de todas as faculdades*” (Benjamin, 1994a, p. 210). Pois a lembrança, “*a reminiscência funda a cadeia da tradição, que transmite os acontecimentos de geração em geração*” (Benjamin, 1994a, p. 211). Assim, o que se evidencia no romance

¹³⁰ A experiência da morte vai constituir-se em momento privilegiado da comunicação ou do partilhar da experiência, devido ao fato de que, “enquanto no passado o ancião que se aproximava da morte era o

é a memória perturbada e perturbadora do romancista, em oposição à lacônica memória do narrador, pois,

a primeira é consagrada a um herói, uma peregrinação, um combate, a segunda, a muitos fatos difusos. Em outras palavras, a rememoração do romance, surge do lado da memória, musa da narrativa, depois que a desagregação da poesia épica apagou a unidade de sua origem comum na reminiscência (Benjamin, 1994a, p. 211).

A esta diferença acrescenta-se uma outra na relação narrador-ouvinte: a pessoa que escuta uma história está em companhia do narrador, mesmo quem está lendo uma narrativa compartilha desta presença; o leitor de romance, ao contrário, vivencia o que lhe é oferecido pelo romancista de forma solitária.

Benjamin defende uma polêmica tese de que o grande narrador é oriundo do povo, sobretudo, dos estratos artesanais¹³¹, pois,

assim como essas camadas abrangem o estado camponês, marítimo e urbano, nos múltiplos estágios do seu desenvolvimento econômico e técnico, assim também se estratificaram de múltiplas maneiras os conceitos em que o acervo de experiências dessas camadas se manifesta para nós (Benjamin, 1994a, p. 214).

O grande narrador é, ainda, aquele que se movimenta de forma dinâmica e flexível no espectro de sua experiência e a vivencia, sobretudo, como experiência coletiva. No entanto, mesmo que a experiência seja saboreada coletivamente, ela está prejudicada pela nova forma de miséria ditada pelo desenvolvimento técnico visto que a miséria da experiência é parte integrante da miséria mais ampla que se expressa nitidamente:

aqui se revela, com toda clareza, que nossa pobreza de experiência é apenas uma parte da grande pobreza que recebeu novamente um rosto, nítido e preciso como o do mendigo medieval. Pois qual o valor de todo o nosso patrimônio cultural, se a experiência não mais o vincula a nós? A horrível mixórdia de estilos e concepções do mundo do século passado mostrou-nos com tanta clareza aonde esses valores culturais podem nos conduzir, quando a experiência nos é subtraída, hipócrita e sorrateiramente, que é hoje em dia uma prova de honradez confessar nossa pobreza. Sim, é preferível confessar que essa pobreza de experiência não é mais privada, mas de toda humanidade (Benjamin, 1994b, p. 115).

depositário privilegiado de uma experiência que transmitia aos mais jovens, hoje ele não passa de um velho cujo discurso é inútil" (Gagnebin, 1994, p. 10).

¹³¹ "de acordo com Benjamin, os movimentos precisos do artesão, que respeita a matéria que transforma, têm uma relação profunda com a atividade narradora: já que esta também é, de certo modo, uma maneira de dar forma à imensa matéria narrável, participando assim da ligação secular entre a mão e a voz, entre o gesto e a palavra" (Gagnebin, 1994, p. 11).

Isto não implica pensar, segundo Benjamin, que homens e mulheres, devido à pobreza de experiência desejam outras, novas, completamente diferentes. Ao contrário, *“eles aspiram a libertar-se de toda experiência, aspiram a um mundo em que possam ostentar tão claramente sua pobreza externa e interna, que algo de decente possa resultar disso”* (Benjamin, 1994b, p. 118). Talvez este desejo de libertar-se de toda experiência esteja associado ao contexto social, político, econômico e cultural que, baseado na troca mercantil, impõe e possibilita de forma muito mais intensa uma experiência reificada, negligenciando - para um número cada vez maior de homens e mulheres - experiências com algum sentido para suas vidas¹³².

A noção de experiência de Benjamin nos interessa pela sua articulação entre esta noção e a memória, visto que o fenômeno que pretendemos estudar ocorreu há acerca de seis anos. No entanto, se a relação entre experiência e memória auxilia na reconstituição do vivido, do experienciado, também pode revelar aquilo que foi esquecido, os silêncios que são deixados à posteridade. Pois, se a memória permite resgatar as experiências significativas que são transmitidas de geração em geração, fundando a tradição (Benjamin, 1994b), possibilita também enxergar o que deixou de ser relevante para ser comunicado ao futuro.

Como se pode ver, a noção de experiência em Benjamin se expressa em algo particular: o declínio da narrativa. Não nos deteremos no caráter nostálgico¹³³ que podemos extrair do texto, mas acentuar aquilo que nos interessa mais de perto. A pobreza da experiência não está associada, tão somente, às mudanças na ordem social, mas a um tipo de mudança que, no desenvolvimento técnico, se expressa através da reificação da experiência¹³⁴ que se torna prejudicada. Então, na medida em que os aparatos técnicos, os produtos, os objetos passam a fundamentar a relação de comunicação entre as pessoas, a experiência que se extrairá dessa relação será um produto decorrente do valor-de-troca.

¹³² Adorno segue na mesma direção ao apontar para os mecanismos de reificação presente na vida moderna.

¹³³ “deve ser destacado, para evitar que a teoria benjaminiana sobre a experiência seja reduzida à sua dimensão nostálgica e romântica, dimensão essa presente, sem dúvida, no grande ensaio sobre ‘O Narrador’.” (Gagnebin, 1994, p. 10).

¹³⁴ Esta idéia de experiência reificada também está presente em Adorno.

No entanto, ao mesmo tempo em que a experiência é prejudicada quando fundada no progresso técnico, os sujeitos sociais podem, através de uma nova experiência, transformar o que era impedimento no progresso técnico em algo que seja libertador das diversas experiências no presente e no futuro. Neste sentido, o objetivo de Benjamin é mostrar como o mundo social, na primeira metade do século XX, e ainda hoje, rebaixava a experiência ao nível ético mais degradante, cuja decorrência se expressava numa comunicação, numa narrativa cada vez mais empobrecida. É contra esta dinâmica redutora da experiência - dinâmica cujo principal agente e interessado é o capital - que busca circunscrever homens e mulheres ao universo da experiência reificada, que as formulações de Benjamin se voltam, sendo, portanto, útil à nossa pesquisa.

As contribuições de Benjamin nos ajudaram a pensar a noção de experiência e como ela pode ser vista como fundamento da narrativa e, particularmente, de que modo a vida reificada constitui-se como fundamento do declínio da narrativa. Deste modo, as preocupações de Benjamin encontram-se com as análises de Adorno, à medida que este último está especialmente interessado em demonstrar como na sociedade dominada pelos valores de troca, o que se oferece aos indivíduos são, sobretudo, os rudimentos de sua experiência. Vejamos então como Adorno discute esta questão.

Adorno, em conhecido e importante artigo intitulado **“Introdução à controvérsia sobre o positivismo na sociologia alemã”** (1983), direciona sua crítica contra o positivismo, acentuando como a recusa da filosofia levada a cabo por esta corrente implica o empobrecimento do pensamento. Destaca ainda a recusa positivista do conceito de totalidade¹³⁵, que não pode ser concebido como um conceito empírico, como se aponta uma coisa e se diz: “olhe para isto”. Em outras palavras, o conceito não é algo de identificável como os fatos que o origina, ele não é uma categoria empírica, mas, acima de tudo, crítica. Neste sentido, ele, o todo, não pode, segundo Adorno, se adequar ao critério de

¹³⁵ Ao longo do texto apresenta Adorno o conceito de totalidade de diversos modos, sendo este um deles: “Ora, é quase como tautológico que o conceito de totalidade não pode ser apontado de igual modo como aqueles *facts* dos quais se destacou como conceito. Para primeira aproximação, ainda em demasia abstrata, recorde-se a dependência de todos os singulares quanto à totalidade que constituem. Nesta também todos são dependentes de todos. O todo só se mantém graças à unidade das funções efetuadas por seus membros” (Adorno, 1983, p. 215/216)

verificabilidade desejado por Popper, pois a totalidade é, na realidade, a síntese das singulares relações entre os indivíduos e grupos.

A sociologia formal, leia-se positivista, mantém uma polaridade abstrata entre o formal e o empírico, pois extrai através de *“atos do pensamento que as arrancam da empiria [as teses], as hipostasiam e posteriormente lhes conferem conteúdo ilustrativo”* (Adorno, 1983, p. 213). Ou seja, a sociologia formal mantém com os fatos a mesma concepção que os empiristas estabelecem com a experiência, retiram seus argumentos, suas teses dos fenômenos. Nesta direção, a sociologia formalista seria o complemento no plano do conhecimento da experiência restringida (Adorno, 1983).

Os positivistas afirmam que a dialética não permite um conhecimento objetivo do mundo, pois o conhecimento do objeto não pode seguir o princípio de contradição, visto que uma coisa, um objeto, não pode afirmar e negar a si mesmo simultaneamente. O pressuposto é, como se sabe, o da lógica formal que pretende afastar qualquer contradição das suas proposições. A resposta de Adorno a esta questão é clara: nas ciências sociais, o conhecimento é mediado pelo sujeito; este incide no tipo de objetividade a ser alcançada e, mais ainda, a ausência de contradição não é a última palavra do conhecimento. A crítica imanente significa o desdobramento das contradições da realidade através do conhecimento, isto é, ela não é uma crítica meramente lógica como faz crer o positivismo. Desta forma, a crítica imanente não se constitui através das categorias do próprio pensamento - o que implicaria a produção de uma crítica idealista. O pensamento crítico pretende se apropriar do objeto, esgotá-lo e expressar suas contradições. Neste sentido, avança sobre as contradições do próprio pensamento e da própria experiência social.

Segundo Adorno (1983), o positivismo, ao mesmo tempo em que expulsa a experiência do mundo social, põe em seu lugar apenas os rudimentos de experiência, como sua única forma legítima. Se os positivistas valorizam a experiência regulamentada, eles acabam por operar a anulação da própria experiência, pois *“elimina na intenção o sujeito que experimenta. O correlato da experiência frente ao objeto é a eliminação do sujeito, sem cuja receptividade espontânea nada de objetivo se dá”* (Adorno, 1975, p. 257) (grifo nosso). Em outras palavras, o positivismo acaba realizando a glorificação de uma

experiência reificada, na medida em que ela é, tão somente, incorporada ao sujeito, sendo este mero suporte das estruturas exteriores, ou ainda, tal coisificação se processa na medida em que o mundo social estranhado em que se processa a experiência não é alvo de uma crítica imanente.

Adorno destaca que se deter à objetividade dos fatos é se restringir e aceitar a reificação da experiência, na medida em que esta não é objeto de reflexão e questionamento do pensamento. Daí a preocupação de relacionar a experiência à totalidade, mostrando suas articulações e implicações. Pois, se se concebe a experiência ao meramente dado, o risco que se corre é de se ater à faticidade cega, onde a experiência não é objeto de nenhum trabalho da consciência. Portanto, há em Adorno a preocupação em conceber os agentes e suas experiências não como meros títeres das estruturas.

4.2 – Experiência e Vida Cotidiana

Inicialmente dissemos como a noção de experiência foi e é útil como categoria mediadora entre a teoria mais abstrata e o concreto e o aparente. Além disso, ela se mostrou fértil também em outros campos, como na análise sobre o declínio da narrativa, demonstrando como a experiência reificada empobrece a comunicação e as relações sociais. No entanto, o que mais nos chamou a atenção nas três concepções de experiência discutidas anteriormente foi sua vigorosa rejeição de que os sujeitos e suas experiências são meros resultados das estruturas, meros títeres que afirmariam através do seu comportamento cotidiano, de suas práticas e no seu corpo, o que as estruturas sociais prescrevem para eles. Neste sentido, as formulações de Thompson se encontram diretamente com as de Adorno e com as implícitas formulações de Benjamin. Cada um, à sua maneira, realiza uma crítica a um processo social cego e inexorável que tem como consequência o estabelecimento da experiência social reificada; eles apontaram esses limites e - seguindo o preceito de Marx na décima primeira tese sobre Feuerbach: *“Os filósofos só interpretaram o mundo de diferentes maneiras; do que se trata é de transformá-lo”* (Marx, 1989, p. 97) -, mostraram as possibilidades de emancipação da vida reificada.

No entanto, como salientamos, a experiência não ocorre de modo isolado nem no tempo nem no espaço. Ela tem no cotidiano seu espaço de efetivação, mas que não se resume a ele. Porém, é na vida cotidiana que homens e mulheres participam com todos os elementos de sua personalidade. Nela, os indivíduos põem em funcionamento todos os seus sentidos mesmo que em boa parte das vezes o façam sem ter consciência disso. Porém, como é possível elevar-se acima do cotidiano e transcender à experiência que é mero dado, fundamento da concepção empirista? Como é possível superar a idéia de experiência como presentes puros e não articulados concebidos pelos pós-modernos atualmente? Pois, se para estes a experiência reduz-se a uma longa série de fatos imediatos e “*não relacionados no tempo*”, no qual a “*experiência do instante*” se mostra intensamente significativa e “*material*” e a ...

imagem, a aparência podem ser experimentadas com uma intensidade (júbilo ou terror) possibilitada apenas pela sua apreciação como presentes puros e não relacionados, no qual o caráter imediato dos eventos, o sensacionalismo do espetáculo (...) se tornam a matéria de que a consciência é forjada (Harvey, 1992, p. 57).

Então, parece que a possibilidade de transcendência da experiência, que é mero dado como a entendem os empiristas e os pós-modernos, é possível por meio da experiência cotidiana consciente: “*A atividade prática do indivíduo só se eleva ao nível da práxis quando é atividade humano-genérica consciente*” (Heller, 1989, p. 32). Pois, se é na vida cotidiana que se encontram os elementos que limitam os sujeitos a uma vida reificada e reificante, é, por outro lado, na vida cotidiana que se encontram presentes as possibilidades de transcendência desta existência reificada¹³⁶, visto que ...

A vida cotidiana está carregada de alternativas, de escolhas. Essas escolhas podem ser inteiramente indiferentes do ponto de vista moral [...]; mas também podem estar moralmente motivadas. [...] Quanto maior é a importância da moralidade, do compromisso pessoal, da individualidade e do risco [...] na decisão acerca de uma alternativa dada, tanto mais facilmente essa decisão eleva-se acima da cotidianidade e tanto menos se pode falar de uma decisão cotidiana (idem, p. 24; grifo da autora).

Pois, como salienta Lukács (1979), as alternativas, as escolhas, mesmo que se atenham ao cotidiano e à superficialidade, contêm em si a potencialidade de reagir sobre o

¹³⁶ Pois, como salientou Lukács (1991), no cotidiano processa-se a articulação dinâmica entre a particularidade e a genericidade. Deste modo, a vida cotidiana é uma forma imediata e aparente da genericidade, na qual é possível verificar e apreender a heterogeneidade como atributo ontológico do ser (idem, p. 12-14).

sujeito que atua no cotidiano modificando-o, pois *“tais alternativas, mesmo quando são cotidianas e superficiais, mesmo quando de imediato têm consequências pouco relevantes, são todavia autênticas alternativas, já que contêm sempre em si a possibilidade de retroagirem para transformá-lo”* (Lukács, 1979, p. 81).

Pois, como salienta Lukács (1991), a vida cotidiana através das suas múltiplas determinações e alternativas, permite aos sujeitos sociais transitar das formas mais imediatas e contingentes de existência, ou seja, movimentar-se de uma genericidade muda (em-si) – no interior da qual realiza-se a reprodução biológica do ser social – às formas mais elevadas de vida, isto é, as formas de genericidade mais elaboradas (genericidade para-si), cujos exemplos são: a arte, a filosofia, a ciência etc. (idem)¹³⁷.

Na vida cotidiana, ainda segundo Lukács, encontra-se de modo imediato e objetivo as diversas maneiras de atuar e reagir do ser social particular. Mas, justamente por conter, como elemento inerente às formas de imediatas da genericidade mais elevadas, a vida cotidiana constitui-se numa privilegiada esfera de mediação. Pois, é vida cotidiana que as experiências determinadas e as potencialidades de superação encontram seus mecanismos de realização.

Portanto, para apreender de modo imanente as complexas articulações presentes na vida cotidiana, é necessário considerá-la como fundamentalmente heterogênea, pois,

a essência e as funções histórico-sociais da vida cotidiana não suscitarão interesse se essa fosse considerada uma esfera homogênea. Mas, precisamente por isso, precisamente como consequência nos modos econômico-particulares de reagir por parte dos homens às tarefas da vida que a existência social lhes coloca [...] A sociedade só pode ser compreendida em sua totalidade, em sua dinâmica evolutiva, quando está em condições de entender a vida cotidiana em sua heterogeneidade universal. A vida cotidiana constitui a mediação objetivo-ontológica entre a simples reprodução espontânea da existência física e as formas mais elevadas da genericidade (idem, p. 11).

Vale sublinhar, todavia, que acentuar a importância analítica da vida cotidiana como mediação e, ao mesmo tempo, como dimensão primária de humanização do ser social, não pretendemos realizar o *“culto do elemento contingente, da apologia fenomênica da vida*

¹³⁷ Os argumentos que apresentamos aqui inspiram-se em Lukács (1991, p. 09-14) e Antunes (1999, p. 167-171).

cotidiana, que esgotaria em-si-mesma – sem as mediações complexas – todas as possibilidades do gênero humano” (Antunes, 1999, p. 170)¹³⁸.

Portanto, é com tais premissas que pretendemos investigar e, usando a noção de experiência criticamente, ressaltar as dimensões objetivas e subjetivas das práticas sociais de homens e mulheres que ingressaram no plano de demissão voluntária da maior instituição financeira do país; argumentando que a perversão realizada neste processo visava mobilizar os interesses, as iniciativas, os comportamentos e valores dos bancários em favor dos interesses da empresa.

Compreendemos que a noção de experiência acima mencionada oferece um grande leque de possibilidades à pesquisa. No entanto, pretendemos circunscrever a experiência ao que temos denominado até aqui como experiência-trabalho. Esta se define pela articulação dos saberes (que não se resume ao conhecimento profissional), práticas, valores, costumes, linguagens que têm nos locais de trabalho seu espaço social de realização. Nesse sentido, a instituição que é objeto de nossa pesquisa, através do processo de reestruturação, desvaloriza, incorpora e aciona a experiência-trabalho dos bancários a partir de seus interesses, cujo ápice deste processo foi o plano de demissão voluntária.

4.3 – A Experiência dos Ex-bancários e o Plano de Demissão Voluntária

Antes, porém, pretendemos “falar”, ou melhor, “ouvir” um pouco as narrativas sobre quem são esses sujeitos que aderiram ao PDV, de onde vieram, e quais são suas origens sociais e étnicas. Tomamos do universo de quatorze entrevistas a trajetória de quatro sujeitos. Escolhemos estes quatro porque nos parecem sintetizar os anseios e expectativas que os outros entrevistados manifestaram em suas respectivas narrativas. Antes da entrada no Banco do Brasil estes ex-bancários eram: estudantes, professora, bancário, petroleiro, auxiliar de escritório etc. Assim, é possível traçar um quadro parcial, mas rico das experiências deles antes da chegada ao banco. Mas, por que isso é importante?

¹³⁸ Como salienta Antunes (1999) acerca da vida cotidiana concebida como imediatez: “A vida cotidiana, na formulação contingente e na formulação fenomênica, seria a expressão máxima das possibilidades humanas, perdendo sentido a essencial diferenciação marxiana (e lukacsiana) entre genericidade em-si e genericidade para-si” (idem, p. 170).

Porque o pesquisador deve estar atento à necessidade de expressão do entrevistado que a situação de entrevista possibilita. Pois poderá coletar assim informações, muitas vezes, insignificantes para sua investigação *strito senso*, porém rica do ponto vista das experiências que o sujeito comunica. Deste modo, a entrevista, em muitos casos, pode funcionar como uma espécie de “terapia”, mas esta necessidade de expressão pode também ser um momento muito rico da pesquisa, na medida em que se pode fugir do formalismo binário da mera pergunta e resposta (Bourdieu, 1997). Levando isto em conta, as entrevistas que haviam sido planejadas para durar cerca de 30 a 40 minutos se estenderam por uma hora e trinta e, em alguns casos, por duas horas, nas quais os entrevistados discorriam sobre seus planos, expectativas, sobre os problemas que estavam enfrentando, as dificuldades que passaram, as esperanças que nutriam.

Neste sentido, a compreensão da situação e das condições sociais da pesquisa requer que se faça da entrevista algo com algum sentido para o entrevistado. É necessário, então, que o entrevistado não se sinta “extorquido”. Um exemplo do que desejamos acentuar, ocorreu quando entrevistávamos uma ex-bancária em sua residência. Começamos fazendo perguntas sobre a situação sócio-econômica, grau de instrução etc. Porém, num certo momento da entrevista, ela interrompeu uma resposta e questionou: **“prá que você quer saber disso tudo”** (Num tom indignado)? (Sílvia, jul./1999). Respondi que o objetivo era fornecer subsídio a uma pesquisa e a finalidade desta seria de natureza acadêmica, na qual às informações fornecidas por ela se somariam a depoimentos fornecidos por outras pessoas. A situação descrita mostra a resistência em dar informações. Neste questionamento está expresso de modo implícito o desejo de conceder um depoimento para algo que faça sentido para ela. Além disso, ela demonstrava a recusa em ter apenas “extorquida” informação (Bourdieu, 1997) por alguém que ela nunca havia visto anteriormente, o entrevistador. É tendo essa perspectiva como horizonte que desejamos “ouvir” o que esses sujeitos têm a nos dizer. Pois, então vejamos.

O Banco do Brasil, por meio do projeto “Menor Aprendiz”, recrutava estudantes oriundos de escolas públicas. Estas indicavam do seu quadro de alunos aqueles que apresentavam desempenho mais satisfatório, eram aparentemente responsáveis etc. Estes

menores realizavam exames de seleção com provas de português, matemática, redação e psicoteste no banco para ingressar na carreira de menor. Isto foi o que ocorreu com este ex-bancário:

Eu, há aproximadamente 25 anos, fui convidado a trabalhar no Banco do Brasil. Era menor, e o banco, na ocasião, “ousava” contratar para seu quadro de “Menor Aprendiz”, menores egressos de escola pública. Menores que reunissem condições intelectuais, condições morais. E graças a Deus nós fomos indicados por esta escola; escola pública. Foi o ginásio Duque de Caxias, na Liberdade¹³⁹. Nós nos submetemos a exames feitos no banco e um grupo de uns trinta candidatos, três de cada escola. [Eles] classificaram dez escolas da rede pública e da minha escola foram indicados três alunos, dentre eles eu. E nós formamos uma turma de trinta. [Apresentamo-nos] ao Banco do Brasil onde nos submetemos a exames de, se não me engano, psicotestes, provas objetivas de português, matemática e prova de redação. E nós, graças a Deus, fomos um dos aproveitados. Passaram, eu me lembro, quatro na ocasião e nós fomos o primeiro colocado [...]. Ingressei no Banco do Brasil no quadro de “Menor Aprendiz”, passei mais ou menos três anos, eu me submeti a um exame para ingressar numa outra carreira intermediária, sem ser a de Menor Aprendiz, sem ser a carreira de escriturário, propriamente dita. Fomos também aproveitados nessa nova carreira chamada: carreira de apoio. Nem era ‘Menor Aprendiz’, nem era carreira de escriturário. Fiquei um ano e meio, e aí veio o concurso para escriturário, nós nos submetemos, prestamos o concurso, fomos aprovados e ingressamos na carreira administrativa propriamente dita, onde passamos dezessete anos (Edgar, 24/01/2002)¹⁴⁰.

A história de Edgar¹⁴¹ parece ser semelhante à de muitos jovens estudantes que o banco recrutava para o seu quadro de “Menor Aprendiz”. Ele, negro, morador de um bairro pobre, oriundo de uma família humilde, não foi atraído para ingressar no banco pelo status que o emprego e o reconhecimento social que os trabalhadores da empresa gozavam. Aliás, segundo ele, ficou sabendo das vantagens e do prestígio que o banco tinha após a entrada na empresa.

Ao contrário do relato acima, o objetivo de Hugo era ingressar numa empresa estatal, atraído pelas possibilidades de ascensão e estabilidade que o emprego em empresas como estas conferiam a seus trabalhadores, sobretudo, durante as décadas de sessenta e setenta. Neste sentido, as estratégias desses sujeitos pareciam fundamentar-se na crença de

¹³⁹ Bairro pobre que concentra a maior população negra da cidade e, segundo é afirmado e reproduzido com frequência nos jornais locais, possui a maior população negra fora da África. Bairro onde está sediado o primeiro e mais tradicional bloco afro de Salvador: o Ilê Aiyê.

¹⁴⁰ Quando saiu do banco através do plano de demissão voluntária, em 1995, ele ocupava a função de caixa.

¹⁴¹ Edgar, 37 anos, solteiro, negro, de família humilde, chegou a ser caixa. É atualmente professor de matemática e funcionário do TRT.

um emprego estável, onde fossem minimizadas as possibilidades de ser demitido, visto que 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 (Rodrigues, 2001, p. 231).

Vale notar, também, que o ingresso no banco significava refazer planos de ingresso na universidade, visto que alguns deles estavam também para prestar vestibular, e após a aprovação no concurso do banco adiavam, em muitos casos definitivamente, o ingresso em um curso de graduação.

Vejamos este depoimento:

Na verdade eu venho de uma família de origem muito humilde, nós éramos sete irmãos e tivemos um início difícil no interior da Bahia; a minha mãe fazia doces para que a gente pudesse ter o estudo, a gente vendia essas coisas nos colégios, nos intervalos; estudava a noite, foi assim que foi possível, todo mundo estudar, fazer, pelo menos, o segundo grau, isso facultou a família ter no Banco do Brasil cinco irmãos: começou com “N”. (é até mais moço), depois eu, depois mais uns dois e todos foram funcionários do Banco do Brasil (BB): três estão aposentados e dois saíram no PDV, como foi o meu caso e do irmão caçula. Então, a gente vivia esta dificuldade, mas a partir do momento que houve o ingresso no BB, naquele tempo a gente começava ganhando vinte salários mínimos, hoje parece um salário de marajá, mas era assim e aí uma vez dentro do Banco o nível, a situação da família melhorou, a gente passou a morar em casa própria, de uma forma geral a situação da família melhorou bastante; e aí veio aquela coisa que é normal num ser humano: o casamento, morar num imóvel próprio, na Região era muito comum: o sonho era ter uma fazenda de cacau e ter uma casa na praia.

Isto aconteceu onde e quando?

Em Ipiaú, região do Cacau, região cacaueira e assim iniciamos nossa vida; antes trabalhei aqui na Petrobrás, tinha feito, eu fiz quatro concursos: Caixa Econômica Federal, Petrobrás, Banco do Nordeste e Banco do Brasil. Na Petrobrás, eu tive a primeira classificação, então fui chamado logo, passei o segundo semestre de 1972, passei trabalhando [...] na Petrobrás; até me escrevi para fazer o vestibular uma coisa assim, mas aí no meio desse [...] agosto ou setembro saiu o resultado do Banco do Brasil, me chamaram para minha cidade (Ipiaú) e eu ia morar com meus pais, aqui (Salvador) eu estava morando na casa de parente (?), tudo com dificuldade. Então, a partir do momento que se ficaria mais fácil ir para o interior, para casa dos meus pais, eu retornei prá lá, e lá comecei (Hugo, 06/01/2002)¹⁴².

A trajetória de Hugo parece confundir-se com a de diversos trabalhadores bancários da instituição: pobre, vindo do interior, de família numerosa – ele é oriundo de uma família

de sete irmãos – que vislumbrava, no ingresso em um emprego público, a possibilidade de mudar de vida, possuir uma casa própria, a chance de casar e adquirir um carro etc. Esta estratégia de ascensão teve no banco seu espaço de realização, sobretudo pelo fato de ser público e propiciar estabilidade e reconhecimento social. Alguns deles, após serem aprovados no concurso do banco, procuravam empregar-se em empresas privadas enquanto o banco não os convocava para tomar posse em seus cargos.

Esta situação também se repetiu na narrativa abaixo. Além destes motivos parece, contudo, que estes não foram os únicos motivos que fizeram Augusto optar pelo emprego nesta instituição bancária:

Minha família é pequena. Sou eu, minha mãe, meu irmão e meu pai - já falecido há algum tempo. E eu trabalhava. Anteriormente trabalhava em banco também, trabalhei como despachante aduaneiro, trabalhei no Baneb [atualmente incorporado ao Bradesco] e no Banco Econômico [atual Bilbao Viscaia]. Entrei no Banco Econômico para esperar o resultado do concurso do Banco do Brasil. [...] Parei aí uns seis meses para estudar, para fazer o concurso, e quando saiu o resultado entrei no Banco Econômico. Fiz um curso de caixa e não cheguei nem a exercer a função de caixa do Banco Econômico. Antes disso eu tinha trabalhado no Baneb e antes do Baneb eu trabalhei como despachante aduaneiro – nacionalização de equipamento, na época, para o Pólo Petroquímico [Camacari, Região Metropolitana de Salvador], na época da implantação do Pólo Petroquímico [no início dos anos 1970].

Por que o Banco do Brasil, então?

Eu tinha alguns exemplos de vizinhos que trabalhavam no Banco do Brasil (BB), na minha época de infância. Eu tinha um vizinho que era auxiliar de portaria e era um cara tido na rua como rico. Veja isso. Um auxiliar de portaria do BB tinha fazenda em Mata do São João, em Senhor do Bonfim [Municípios do interior da Bahia], tinha na época dois ou três carros, 7 filhos, os filhos na faculdade, ninguém trabalhava, né? E ele era auxiliar de portaria aposentado do BB. Tudo isso conseguido com recursos e salários proveniente do banco [... Quando fui...] trabalhar como despachante aduaneiro e eu ia muito no BB, na Cassec, então, eu via a satisfação das pessoas que trabalhavam lá, o nível das pessoas e fiz algumas amizades lá. Eu disse: eu não vou arriscar entrar numa faculdade agora, sem saber se vou conseguir sair, eu venho de uma família pobre, não sei se eu vou conseguir me formar, e depois que eu me formar será que um canudo na mão vai me garantir um emprego...? Tinha estes questionamentos. Então, eu achei melhor entrar no Banco do Brasil. Era como se fosse uma profissão. Funcionário do Banco do Brasil era profissão. Assim eu fiz (Augusto, 09/01/2002)¹⁴³.

¹⁴² Hugo, 54 anos, branco, gerente de atendimento, amancebado (como ele fez questão de frisar), atualmente é comerciante, oriundo de uma família de sete irmãos, ocupou o cargo de gerente no banco.

¹⁴³ Augusto, 44 anos, casado, ocupava o cargo de caixa, branco, hoje exerce a atividade de comerciante de flores, ocupava o cargo de caixa mas exercia também as funções de gerente.

Obviamente que o bom salário, a estabilidade, os salários indiretos eram fatores de atração para o ingresso num emprego numa empresa estatal, sobretudo quando ao lado destas recompensas materiais acrescentam-se benefícios imateriais como status e o reconhecimento. Pois, para os entrevistados a possibilidade de ingressar após o término do segundo grau, permitia refazer os planos em relação à Universidade adiando temporariamente ou definitivamente estes projetos. Contudo, o emprego em empresas públicas pode também servir como estratégia para tentar escapar ou reduzir a situação de pobreza, mas pode servir, simultaneamente, como mecanismo capaz de amenizar a discriminação racial:

Antes de entrar no banco eu era, [eu] trabalhava na secretaria do colégio em Ilhéus [Município situado no Sul da Bahia], eu era professora no Colégio Santa Angela, lá em Ilhéus também, Anexo ao Instituto Nossa Senhora da Piedade, que era do governo. E [eu] fazia assim uma série de coisas porque eu era muito pobre, para poder sobreviver. Tirar a [minha] mãe do emprego de doméstica, e essas coisas aí, e [ajudar] uma irmã menor ainda, que dependia de mim. Em Ilhéus, naquela época para se arrumar um emprego tinha que ser branca, porque o racismo imperava, não é? Então tinha que ser branca, tinha que ter cabelo liso, pernas grossas. Então, as moças pobres só conseguiam emprego se fossem uma misse. E eu nunca consegui uma coisa melhor, a não ser através de concurso: ser professora foi através de concurso, para trabalhar na secretaria do colégio também. Então porque no concurso ninguém vê foto e ninguém queria saber. Quer dizer, eu não tenho a pele muito negra, mas [tenho] o cabelo duro, [sou] muito pobre, sem tradição [não é oriunda das tradicionais famílias dos coronéis do cacau] ficava difícil arrumar emprego. Aí veio o concurso do BB¹⁴⁴ e eu fiz. Só assim eu pude melhorar de vida, através deste concurso [...] Porque o BB queria a pessoa capacitada não o cabelo, a pele, o corpo bonito como os outros bancos particulares faziam... [pois] em 1969, quando eu me formei já senti na pele o problema de ser negra. Negra, pobre, sem pai, miserável mesmo, paupérrima, morando em favela. Então eu tinha uma amiga, que inclusive foi misse simpatia, uma mulher muito bonita com estes traços: branca, olhos verdes, porém muito pobre, por isso que ela era minha amiga, a gente morava no mesmo bairro. Um dia um funcionário [...] do próprio BB, a primeira vez que o banco abriu concurso para mulher, o funcionário procurou ela [a amiga]: ‘você não quer fazer concurso para o banco?’ [indagou ele]. Aí ela não queria, não se interessava por trabalhar, estas coisas. Falou o funcionário do banco: ‘eu tenho a apostila, te dou a apostila para você estudar’ [oferecendo a apostila para amiga]. Aí ela não se interessou. [...] Eu me interessei, eu disse: Eu quero. [Resposta do funcionário do banco] ‘não tem não, era para ela’. Depois num [outro] banco também [...] tinha uma vaga e chamou essa amiga para trabalhar, mas ela não queria trabalhar. [então] eu falei com o cara: [coloque-me], eu quero trabalhar! Resposta do funcionário da banco: ‘não, não tem mais vaga’. Falou bem assim. Tudo por causa do problema do racismo (Lígia, 16/01/2002)¹⁴⁵.

¹⁴⁴ O primeiro concurso admitindo mulheres, no Banco do Brasil, ocorreu em 1967 (Cf. Neves, 1998).

¹⁴⁵ Lígia, 53 anos, negra, divorciada, era gerente de atendimento, atualmente é aposentada e devido à luta contra o câncer exerce pequenos trabalhos em sua residência.

Este longo depoimento é esclarecedor por si mesmo. Ele nos diz algo sobre a discriminação racial nas relações de trabalho, já bastantes conhecidas, mas que deixam suas marcas nos sujeitos que as experimentam. As dificuldades de inserção da mulher no mercado de trabalho tornavam e tornam-se ainda maiores pelo fato dela ser pobre e complexificavam-se ainda mais se ela fosse ou for negra. O concurso público, ao mesmo tempo em que permitia ao menos formalmente que todos concorressem aos seus cargos possibilitava aos quadros do banco, por outros mecanismos, manifestações veladas de preconceito raciais, reproduzindo, em última instância, as possibilidades de acesso ao trabalho em empresas públicas entre brancos e negros, entre homens e mulheres. Aqui, as opressões de classe e de gênero se articulam com a opressão de raça. Pois, os concursos públicos somente a priori “*parecem impedir, [...], a discriminação de gênero ou etnia*” Segnini, 1998, p. 113).

No entanto, não queremos deixar a impressão que o concurso para empresas públicas, especialmente o Banco do Brasil, era um instrumento de igualdade de oportunidades. Estes concursos reproduziam e reproduzem as desigualdades sociais de acesso ao conhecimento, sobretudo, em uma sociedade de classes. Porém, eles abrem pequenas brechas para que os indivíduos oriundos das classes subalternas possam atingir, em alguns casos, melhores condições de vida e de trabalho. Visto que as oportunidades de ingresso e ascensão são, ainda, mais difíceis para os integrantes da classe trabalhadora.

Estes quatro exemplos ilustram, de modo parcial, porém rico, a origem social, racial e as expectativas dos sujeitos que experimentaram as contradições do programa de ajustes adotado pelo Banco do Brasil. Mas, simultaneamente, estas experiências na medida em que são comunicadas, ou seja, quando se transformam, segundo Benjamin (1994 a), em narrativas que são compartilhadas e deixam de ser propriedade individual daquele que as sistematizou e as vivenciou, elas passam a ser um elemento de mediação entre o narrador e o ouvinte, entre o pesquisador e pesquisado¹⁴⁶. Ela passa a fazer parte, ao mesmo tempo, da experiência do pesquisador e este ao recontá-la torna-a, assim, de domínio público.

¹⁴⁶ Pois, “o narrador colhe o que narra da experiência, própria ou relatada. E transforma isso outra vez em experiência dos que ouvem sua história” (Benjamin, 1983a, p. 60).

Portanto, concebemos estes depoimentos como narrativas, como as entende Benjamin, especialmente, devido ao seu caráter de experiência comunicável.

As formas de rebeldia contra uma organização com uma rígida hierarquia como o Banco do Brasil também se fazia sentir por meio de práticas individuais e coletivas; ações que pretendiam questionar as formas de concessão de promoções e comissionamentos tradicionalmente consolidadas no banco:

Eu aprendi ainda jovem, muito jovem que a pessoa miserável todo mundo pisa, mas se essa pessoa der um grito as pessoas ficam com medo. Por que? As pessoas miseráveis, elas têm assim... é muito dura a vida: vai as vias de fato quando precisa, se tiver de matar mata, por exemplo. Quem mora em favela, quem mora em morro, é muito natural enfiar uma faca na barriga do outro e achar [...] os vizinhos ir lá e ainda fazer festa. Eu vivi num mundo desses. Mas perto das pessoas que podiam mais, eu era humilde, eu me encolhia. Como é normal de um ser humano mais pobre, da criatura mais pobre. Um dia eu no meio de minhas amigas grã-finas, eu disse um palavrão, porque elas viviam muito zombando de mim e nunca mais zombaram daquele dia que eu dei o palavrão. Então, aprendi que gritando eu ia ser respeitada. Daquele momento em diante, eu ainda tava no curso normal que [chama-se] de professora [hoje...] Então, nunca mais ninguém zombou de mim no ginásio, nunca mais [houve] gozação. E eu sai do colégio e entrei na vida me defendendo. Quando alguém me chamava eu já ia na defesa, às vezes nem era para chamar a atenção, nem nada. Eu peguei com isso uma maneira assim [...] desaforada de encarar. E eu perdi muita coisa no banco [...] por] este jeito. Por que eu era diferente do puxa-saco. Alguma coisa acontecia não me incomodava se era gerente, se era supervisor ou se era colega igual a [mim]. Eu simplesmente não deixava. E por isso [teve] concurso interno no banco [...] e só eu passei neste concurso: de auxiliar de escrita para escriturário. Naquela época era assim, [...] o escriturário era carreira [...] por resto da vida e só. Um dia teve um curso de caixa e eles deram para um auxiliar de escrita, e eu era escriturária. Eu fui ao gerente e perguntei a ele: porque eu sou escriturária e o curso de caixa não foi para mim? Porque eu não deixava barato. “O seu supervisor disse que a senhora era criadora de casos e ele [o auxiliar de escrita] produz mais que você”, o gerente falou comigo. Eu disse: “o senhor observe a minha produção a partir de agora, porque o senhor está sabendo a notícia que tá vindo de lá [do supervisor], mas é porque eu não sou puxa-saco. Eu não agüento desaforo. Mas eu garanto o senhor que eu produzo mais que qualquer um que esteja ali”. Em seguida veio outro curso de caixa e eles mandaram que eu fizesse, senão eu pastava no banco até o dia que eu saísse (Lígia, 16/01/2002).

Este longo depoimento nos esclarece algumas coisas. Primeiro, ao contrário dos relatos apresentados nas entrevistas e a representação sobre um passado do banco, no qual não haveria competição, disputas entre os trabalhadores, no qual o comportamento de seus integrantes não estava pautado na autopromoção e as ações e os desejos de ascensão não configuravam as condutas dos sujeitos naquele momento, parece não se confirmar. Deste modo ao contrário de uma coletividade, de uma família harmônica – como enunciada pela mesma entrevistada que fez a reivindicação no depoimento acima: “*não existe aquele clima*

de camaradagem, de irmandade que eu vivi, tudo isso lá no banco” (Lígia, 16/01/2002). As relações no interior da empresa, parecem que mesmo no banco do passado, eram também marcadas pelo conflito, pela disputa e pela competição. Nos parece haver aqui uma certa idealização do passado, especialmente, entre indivíduos que dedicaram longo tempo de suas vidas e expectativas ao banco. Esta idealização do passado do banco foi uma constante nas entrevistas, na qual a empresa é apresentada sem conflitos, contradições e respeitosa dos trabalhadores.

Segundo, os desejos de ascensão dos trabalhadores confrontavam-se com critérios de escolha caracterizados pelas relações políticas de discriminação de gênero, nos quais os critérios de promoção eram manipulados pelas gerências de acordo com seus interesses, preferências e a ascensão no banco nem sempre passava pela demonstração de competência e comprometimento com os ideais da empresa, como enunciaram em várias oportunidades os entrevistados.

Terceiro, como ela ressaltou, em vários momentos de sua narrativa, as possibilidades de progressão na carreira eram muito mais difíceis para as mulheres, e deve-se acrescentar, ainda, o fato dela ser negra, o que tornavam mais remotas suas chances de alcançar cargos mais elevados. Todavia, como vem demonstrando Segnini (1998), as mulheres gradualmente vêm superando “*as barreiras do trabalho em tempo parcial, desqualificado, e ascendendo na hierarquia dos bancos, ocupando ‘postos diretivos, profissionais e de supervisão’*.” (idem, p. 186). Como a própria trajetória de Lígia confirma esta tendência, pois quando do momento do PDV, ele ocupava o cargo de gerente de atendimento.

A experiência de rebeldia fora do local de trabalho – como expresso no relato acima –, parece conter nítidos contornos de classe e ter representado um aprendizado importante para lutar contra práticas de opressão no espaço social do trabalho.

Nas várias entrevistas realizadas com os ex-bancários e sindicalistas foi, sendo enunciado que o banco promovia e “*aproveitava*” os trabalhadores que demonstrassem maior dedicação e identificação com seus objetivos e interesses. Em muitos casos foi afirmado que a possibilidade de ascensão na hierarquia do banco dependia, tão somente, de

um ato de vontade e do desempenho individual: “[O banco] *procurava utilizar o funcionário naquilo que ele se saía melhor, através dessa forma mesma de curso, de treinamento, de efetivações em cargos de nível superior. Ele dava realmente prioridade a quem tivesse uma capacidade maior para aquilo ali*” (Nicolau, 03/01/2002)¹⁴⁷. Os trabalhadores bancários deveriam ter e demonstrar para com a empresa dedicação, fidelidade e identidade. E o banco, através de sua direção, num movimento de prestação e contraprestação, poderia alocar estes sujeitos nos vários níveis hierárquicos da sua estrutura, valorizando, desconsiderando, ou mesmo negligenciando a experiência-trabalho dos bancários:

No interior valorizava muito, no interior de Minas, em Nanuque. Sempre quando tinha uma concorrência, um caixa [vaga], por exemplo, um curso de caixa que aquilo era cobiçado pelo funcionário daquela época. Aquele que se destacava mais, aquele que fazia os trabalhos com menos erros, que vestia a camisa do banco, vestia a camisa da empresa – é muito diferente hoje do que era antigamente. Então, aquele que se destacava, que fazia o trabalho por prazer, que dava resultado, errava menos, era o escolhido para fazer cursos, substituir supervisores. Daí eu dizer que lá no interior de Minas Gerais, era muito valorizado na agência que eu trabalhava (Lígia, 16/01/2002).

Observe que não bastava apenas a identificação com os interesses da empresa. Essa identidade poderia assumir tanto um caráter passivo, através de uma adesão aparente e meramente retórica, quanto ativo, por meio de elaboração e execução de procedimentos como o de “*vestir e suar a camisa*”, ou seja, incorporar os interesses do banco e acioná-los no cotidiano do trabalho. Esperava-se do bancário o consentimento ativo em relação ao domínio da empresa de suas condições de vida e de trabalho. Era o envolvimento ativo, o comportamento esperado e estimulado pelo banco entre seus funcionários:

O banco valorizava sim seus funcionários. Agora logicamente [...] os funcionários na medida em que [...] o funcionário demonstrava a sua competência, a sua responsabilidade, a sua dedicação com a empresa, como é comum a toda empresa, entendeu? Na medida em que o funcionário realmente vestia a camisa do banco – a gente utilizava muito este termo – e suava esta camisa, ou seja, se dedicava a defender os interesses da empresa, trabalhava com toda garra, com satisfação pela empresa, o banco reconhecia tranquilamente. Haja vista o meu caso, sem nenhum cabotinismo, fiz uma carreira rápida dentro do banco, em função disso, uma carreira meritosa. Tive minhas promoções todas por mérito: em dois e dois anos. Jamais fui promovido por antiguidade. Tanto que com dezenove anos de banco, relativamente novo naquela época, eu já tinha atingido o último posto [...] da carreira funcional. Então por esta razão eu digo com toda

¹⁴⁷ Nicolau, 39 anos, branco, era gerente de expediente, casado, atualmente é empresário de bloco carnavalesco.

segurança, até àquela época, o Banco do Brasil valorizava seu quadro funcional, o seu funcionário (Mário, 07/01/2002)¹⁴⁸.

Contudo, este mobilizar da experiência-trabalho dos bancários era um movimento cheio de contradições, pois este processo também foi assumindo novos contornos e significados de acordo com a dinâmica que o banco desenvolvia ao longo dos anos. No entanto, parece que em alguns casos, a experiência vivida não ascende à condição de experiência percebida, isto é, experiência que é motivo de reflexão consciente do sujeito que a experimenta (Thompson, 1984). Realiza-se uma disjunção entre os dois tipos de experiências, na qual nem sempre aquilo que vivido pelo sujeito é motivo de reflexão e ação consciente. Como salienta Thompson (1984), a experiência vivida está em constante atrito com as formas de consciência imposta, porém, é igualmente freqüente que tais atritos e contradições não alcancem as formas de refinadas de reflexão e de ação consciente. Desta forma entende-se porque, em alguns depoimentos, não haver a percepção de que o banco mobilizava e manipulava a experiência-trabalho e a ascensão apresentava-se como resultado da ação e do desempenho individual.

Porém, à medida que o banco foi adquirindo de modo cada vez mais evidente uma atuação comercial, e o mercado passou a ser o parâmetro de sua atividade, a relação com os trabalhadores e a imagem que se fazia deles também foi assumindo novos conteúdos:

Eu acho que um certo tempo o banco valorizava sim seus funcionários. **O banco tratava seus funcionários com mais dignidade, com mais respeito. A partir do momento que ele passou a tratar o funcionário como número, eu acho que isso acabou [o respeito].** Aí hoje eu me pergunto: eu tô bem hoje? Não, não tô. Se eu disser para você que tô bem, não tô. Porque o que eu ganho não é o que eu esperava, não é o que eu precisava, entendeu? Não é uma remuneração certa [o salário dele]: um mês tem, o outro não tem [...] A satisfação profissional também não é a mesma que eu tinha no banco... Você me pergunta: você tá arrependido de ter saído do banco? – Do banco que eu conheci [...] eu tô muito arrependido [...] mas quando vejo hoje, por exemplo, colegas que na época todo ano eles trocavam de carro e depois passaram a trocar por um carro mais velho e passou a não trocar [...] e hoje eu encontro pegando ônibus na rua. Porque ele teve de vender o carro para pagar a prestação do apartamento que ele não tava podendo pagar. Aí eu digo puxa: graças a deus que eu não estou mais no banco (Augusto, 09/01/ 2002).

Como se pode observar pelo relato acima, ao reduzir os trabalhadores bancários aos princípios da racionalização quantitativa, isto é reduzi-los ao 'conceito calculador' (Lukács,

¹⁴⁸ Mário, 57 anos, negro, ocupava o cargo de gerente geral. Atualmente está aposentado, mas é aluno de graduação no curso de direito, disse que estava realizando seu grande sonho.

1974), o banco fez com que este movimento seja vivido como experiência individual e subjetiva, o que limitava, ao mesmo tempo, as potencialidades de respostas políticas coletivas. Vale notar ainda que os ex-bancários, ao desejarem tanto estar perto quanto distantes da empresa e dos colegas, experimentavam esta aproximação e este distanciamento a partir de significados diversos, na medida em que o banco do presente se aproximava e se afastava da experiência vivenciada anteriormente. E este estar perto é enunciado como um ficar, não aderir ao PDV, e o se distanciar implicava em ingressar no “plano”, cujo significado reside na imagem, na maioria das vezes, idealizada do banco que estes sujeitos conheceram e experimentaram.

Aproveitar ou negligenciar a experiência-trabalho dos bancários parece, pelos relatos que nos foram concedidos, que dependia do tipo de estratégia administrativa que o banco estava desenvolvendo em cada momento. Logo, os saberes, as práticas, construídos, tanto dentro, quanto fora do local de trabalho não eram, imediatamente, utilizados pela empresa. A experiência-trabalho era aproveitada na medida que trazia algum benefício ao processo de trabalho do banco:

O banco não queria saber se você era doutor ou se você era carreteiro. Você é caixa executivo e é para isso que ele lhe paga, não interessa para ele [banco] se você... Se você colocasse para o banco que você era capaz, você conseguia as coisas. Eu vou lhe dar um exemplo: nós tínhamos um boy que ele, na época, era curioso... “I”, na época que ninguém sabia nada de computador, “I” era “cobra” [expert] em computador. Então quando o banco começou a trabalhar, a entrar na era da informática, ia querer informatizar sua relação com os clientes. O cliente tivesse acesso ao banco através de computador. Então, “I” disse: não, isso eu sei fazer, esse negócio tá errado, não é assim. E hoje “I” é consultor do banco e trabalha em Brasília, dá curso no banco [...] Isso é uma prova que se você chega... chega para o banco e diz: olha, eu sou capaz disso. O banco lhe aproveitava; têm diversos casos. E têm muita gente lá que é médico, dentista que se aposentou e tal como auxiliar de escritório. Conheço muita gente lá que se aposentou, gente que clinicava fora do banco, gente que atendia; [que era] dentista fora do banco e que se aposentou cumprindo as suas seis horas, para chegar, na época trabalhava na microfilmagem, empurrava papel na máquina, carimbar, entendeu? Eu acho que o banco funcionava desta forma (Augusto, 09/01/2002).

É claro que esta forma de lidar com os trabalhadores e sua experiência-trabalho, como nos foi relatado em várias entrevistas, trazia descontentamento, insatisfação, desânimo, rebeldia. Mas trazia simultaneamente uma adaptação ativa e, aparentemente, consciente, visto que, a percepção da experiência vivida permitia uma acomodação ativa, experiência que permitia aos trabalhadores perceberem que a empresa mobilizava suas

habilidades, práticas e atributos. Aqui experiência vivida dava suporte, era fundamento ‘material’ à experiência percebida (Thompson, 1984):

Eu gostava do que eu fazia. Eu lidava muito com o público, com pessoas e eu gosto de trabalhar com pessoas. Eu gosto muito de trabalhar com gente, entendeu? Eu gosto, eu acho que eu nasci para trabalhar com gente. Tenho paciência de resolver as coisas, gosto sempre de procurar resolver, de fazer alguma coisa pelas pessoas, tem muito a ver comigo. **Então, eu acho assim que ele explorava muito esse lado meu, sabe?** Ele me botava para atender pessoas, porque sabia que eu era uma pessoa jeitosa. Eu sempre trabalhei em áreas boas, que eu gostava [...] **Eles me davam, eles me proporcionavam trabalhar em setor que tivesse contato com o público, dando informações, atendendo [...] Eles aproveitavam meu potencial e me ‘jogavam’ justamente nas áreas. E aí eles obtinham bons resultados: a satisfação do cliente e a satisfação do funcionário, que de certa forma também era importante para eles** (Virgínia, 05/01/2002)¹⁴⁹.

As características individuais expressadas pelos ex-bancários, ou seja, os atributos subjetivos da experiência-trabalho eram mobilizados em dupla perspectiva: primeiro, como elemento de aumentar a eficiência e com isso a satisfação do cliente, o princípio da competição no mercado é o fundamento desta orientação; segundo, a satisfação dos trabalhadores também era considerada, no sentido de envolver e condicionar a experiência à dinâmica das estratégias e interesses do banco. Nesta perspectiva, não se deve perder de vista, ainda, que este processo necessitava para obter sucesso que o caráter subjetivo da experiência fosse não só pervertido, mas mobilizado nesta direção. Na mesma direção aponta Segnini (1998):

a capacidade intersubjetiva de se comunicar é então compreendida como fundamental para o desempenho ‘excelente’, produtivo e eficiente no desenvolvimento do trabalho bancário polivalente. Neste sentido, o lugar do sujeito e das relações intersubjetivas seria central, visto que a mobilização psíquica do indivíduo, sujeito do processo de trabalho, constituiria a condição mesma de toda atividade produtiva (idem, p. 187).

Isto é, a empresa não apenas adotava esta prática por uma questão de bondade e generosidade em relação aos trabalhadores, mas o fazia por que era desta forma que obtinha os melhores resultados, ou seja, agia assim porque desejava aumentar sua eficiência enquanto empresa lucrativa. Portanto, a valorização de determinadas habilidades e comportamentos referenciados em aspectos subjetivos tem direcionado as políticas de admissão, treinamento e demissão de trabalhadores no interior dos bancos (Jinkings, 2000). Como salienta Gramsci (1989), cada empresa em certa medida é única, na qual se

desenvolvem pequenos truques e segredos, aparentemente secundários, que repetidos ou mobilizados, diversas vezes, no processo de trabalho adquirem uma significativa importância econômica. Mas para isto, precisava contar com adesão ora ativa ou indiferente, ora consciente ora inconsciente dos trabalhadores bancários:

Eu vinha de uma escola agrícola, onde trabalhava com agricultura, com agropecuária. Então eu trabalhava com agricultura, zootecnia, essa coisa, biologia e tal. Então eu já levei essa experiência para dentro do banco, foi tanto que me botaram logo na carteira rural. [Para], mesmo sendo bancário, lidar com o homem do campo, lidar com agricultor. Eu até conhecia um pouco é...é... orientar: [dizer]: ‘você podia fazer assim e tal’. Então essa experiência de escola agrícola que eu trouxe [para] dentro do banco foi aproveitada (Hugo, 06/01/2002).

Mas poder-se-ia indagar: lidar com a experiência desta forma não seria uma prerrogativa de toda empresa seja ela estatal ou privada? Onde estaria aqui a novidade deste fenômeno? A primeira característica que se deve tentar reter em episódios como os experimentados pelos ex-bancários do Banco do Brasil é seu caráter processual, no qual “acionar” a experiência dos trabalhadores, elaborada tanto dentro quanto fora do trabalho, parece ter se constituído como algo freqüente na longa história da empresa. Segundo, na medida que pode mobilizar e fazer convergir a experiência-trabalho em direção aos seus interesses, a empresa poderia fazê-lo também em situações tensas, como são os momentos de demissão. Isso implica que um interesse predominante do banco, mas não exclusivo, em demitir seus trabalhadores passa ser construído social e politicamente como uma contribuição dos bancários para manutenção do emprego dos colegas e a sobrevivência da empresa no mercado financeiro:

Eu poderia aposentar ao invés de aderir ao PDV e poderia aposentar pelo banco ou poderia ficar no banco e, com certeza, eu conseguiria outra gerência. No momento fiquei agoniada, desesperada, não pensei e nenhum colega me ajudou. Todo mundo doido para que eu saísse, porque aí eu me sacrificaria. O próprio gerente geral me disse: “que o meu sacrifício era para outros ficarem”. O [meu] sacrifício de deixar o banco, deixaria que outro colega ficasse no emprego”. Porque se ninguém saísse o banco iria botar para fora (Lígia, 16/01/2002).

Então, episódios como estes ocorridos num banco estatal estava a representar que a ofensiva das empresas sobre os trabalhadores já tinha avançado e assumido uma nova modalidade. Porque, se de um lado, as demissões historicamente eram a expressão da face

¹⁴⁹ Virgínia, 42 anos, branca, casada, ocupava o cargo de caixa, hoje é comerciante e faz pós-graduação em

mais autoritária ou despótica das relações de trabalho no país, e também no banco, as empresas, neste momento, poderiam mobilizar os próprios trabalhadores para estes fossem sujeitos ativos da própria demissão.

Por que neste momento de despotismo hegemônico, como salienta Burawoy (1990), os trabalhadores experimentam a perda de seus empregos não só como indivíduos “*mas como uma consequência das ameaças que incidem sobre a viabilidade econômica das empresas*” (idem, p. 33). O que em outras palavras significava transformar a iniciativa da demissão como um ato de vontade e colaboração à empresa e aos colegas de trabalho. Deve ser considerado que, simultaneamente, a este procedimento mais consensual, o banco não abdicou um momento sequer de utilizar as formas mais violentas de intimidação, pressão e coerção, tais como: transferências, ameaças de demissão, corte de comissão, perda de cargos cuja decorrência era a redução de salários. É necessário, sublinhar ainda, que este recurso à perversão da experiência da demissão neste caso, onde o emprego de ardis políticos e ideológicos assume o primeiro plano, também se deve à presença da ação sindical dos bancários, como uma força que devia ser levada em consideração na consecução de práticas desta natureza.

Não se deve levar em consideração que estes trabalhadores desejariam demitir-se por que o emprego no banco não possuía mais significado para suas vidas e o trabalho seria visto como fonte de sofrimento? Isso não corroboraria as hipóteses de Offe (1989), precisamente pelo fato que o trabalho e suas diversas manifestações concretas não seria mais fonte de identidade e não possuiria, portanto, caráter de integração social para estes indivíduos? Nas várias entrevistas realizadas, a relação com o trabalho e o exercício de uma atividade parecem indicar, ao contrário do que acredita Offe, que os sujeitos têm na experiência com o trabalho uma fonte de identidade e sociabilidade, mesmo que esta atividade tenha uma dimensão alienada e alienante¹⁵⁰.

letras.

¹⁵⁰ Dentre os entrevistados apenas um sujeito afirmou ter saído do banco para “exercer a profissão de aposentado” (João, 22/01/2002), e ‘ficar sem fazer nada’. Porém, ao mesmo tempo que dizia isso, no mesmo contexto, ele chamava a atenção para situação de tensão presente na profissão de bancário de um modo geral e a de gerente em particular, ressaltando as seis vezes em que a agência na qual trabalhava foi assaltada.

Eu era apaixonadíssima pelo banco. Eu saí do banco e pedi ao gerente para deixar eu ficar indo todo dia no horário para não enlouquecer. Eu acordava cedo, eu ficava por ali, para poder acostumar com a idéia de que saí. Então, eu não queria sair do banco, o banco era minha vida. Mas eu saí porque? Eu estava endividada (Lígia, 16/01/2002).

Deve ser observado que a necessidade do exercício de uma atividade que traga alguma satisfação é um elemento importante e não se reduz à condição de ser tão somente um meio de sobrevivência, como pode ser verificado a seguir:

Hoje eu vendo flor. Um dia que eu pego minha flor e entrego tudo para um distribuidor e ele me paga e eu venho para casa e eu não tenho o que fazer e eu tô com o dinheiro na mão. Bom, minha parte financeira tá resolvida, entendeu? Mas a satisfação pessoal de fazer alguma coisa, de trabalhar, de produzir alguma coisa fica meio frustrada. A gente tem que ter [...] dinheiro claro que é importante, é super importante, é o que vem primeiro, mas não é só o dinheiro. Se você não tiver a sensação que você produziu alguma coisa, que aquele dinheiro veio fruto de um esforço seu, ele não tem tanto valor não (Augusto, 09/01/2002).

Como todo episódio, no qual vários sentimentos se encontram, as tensões, as angústias e as ansiedades eclodiram e marcaram as experiências que os bancários considerados elegíveis vivenciaram e o tipo de atitude que os ex-colegas tinham em relação àqueles que saíam do banco. O comportamento dos que ficaram em relação aos que se foram variava de uma atitude acolhedora, no qual os ex-bancários eram tratados como colegas, expressão que tinha como finalidade mostrar que o sujeito ainda pertencia àquela coletividade, mesmo não sendo mais funcionário do banco, até às atitudes de indiferença, hostilidade, na qual as manifestações de não pertencimento àquela comunidade eram representadas pelo impedimento em frequentar espaços que antes lhes era facultado. Como pode ser conferido nos depoimentos abaixo:

Depois do PDV o tratamento dos próprios colegas, ex-colegas para com a gente foi assim muito cruel. Pelo menos para comigo. Eu perdi meu crédito, eles me destratavam. Não tratar bem, mas receber a gente como deveria, receber um cliente. Não era a mesma coisa. Você era um pedevista. Uma coisa ali que incomodava entrar no banco. Teve agência que não permitia que o funcionário entrasse. Eu conheço casos que o segurança não deixava o funcionário pedevista entrar na agência. A pessoa passou a ser tratado como se [fosse] um leproso. Sei lá. Não tinha acesso, os colegas eram tudo assim arisco, com o pé atrás. Você se sentia mal. Eu achei isso horrível. Recentemente eu tive, eu fui ao banco, eu fiquei esquecida, eu só ia lá – eu recebo [a aposentadoria] pelo banco. Aí eu fui lá conversei com eles, recentemente, cerca de quinze dias, eu tive um tratamento assim muito bom, muito especial, fiquei até assustada, mas depois de seis anos (Lígia, 16/01/2002).

Ou ainda a experiência que o mesmo sujeito viveu e percebeu durante este processo através de manifestações de carinho e do que ele caracteriza como atitudes discriminatórias. Estas experiências vividas e percebidas (Thompson, 1984) reconfiguraram as ações e comportamentos do sujeito que as experimentou:

Eu ouvi isso de muitos, como se dissessem assim: pelo fato de você sair do banco, você não vai sair do banco pura e simplesmente. [...] Ouvi de outros também, não sei explicar a razão, que dizia: você já foi funcionário. Mas falando sério [no tom]. Eu dizia meu Deus: dezessete anos não são dezessete dias. Eu tive dois exemplos [de discriminação]: um foi o último. [Eu cheguei na] penúltima agência¹⁵¹ que eu trabalhei sentindo vontade de urinar, vou ser popular, e virei e procurei um conhecido meu, não achei [...] Eu não ia passar por um sistema de vigilância, por coincidência os vigilantes novos não me conheciam. [Então], vi a maioria do pessoal, 90% não me conhecia. Procurei o gerente [...] ali da área contei minha história [...] eu tinha me identificado, trabalhei aqui nesta agência, sou conhecido de ABC, lembrei de algumas pessoas que estavam ali presente. [E ele] falou assim: “a ordem que eu tenho da superintendência é proibir o acesso de pessoas estranhas”. Eu disse: “chefe eu tô querendo ir ao sanitário, eu peço como cliente da agência” [...], porque aí agora era obrigação de ele me atender. Sabe o que ele me falou? “Você é que bem sabe que a segurança existe, como ex-funcionário”. Então, aquilo que ele estava fazendo não era para eu tomar como surpresa. [E disse]: “Vá aqui ao lado, aqui tem uma churrascaria”. [Eu disse] obrigado chefe. Então, eu senti que foi um gesto discriminatório. [...] Não pedi para conversar, pedi para ir só no sanitário [...] além do mais, eu servi ao banco e naquela agência (Edgar, 24/01/2002).

O outro exemplo, foi...

Aqui na agência de Porto Seco¹⁵². Não trabalhei em Porto Seco, mas a turma me conhecia. Porque quando eu trabalhava em São Caetano¹⁵³, quando eu ia com o supervisor da tesouraria pegar dinheiro, tipo socorro financeiro urgente, alguns me conheciam. [E...] quando eu saí do banco [...] eles diziam] ‘**colega qualquer coisa, aqui você não pega fila, me disponibilizando serviços e tal.** E aí resultado, chegou um supervisor novo [...] e a turma foi dizendo: ‘**aquele lá é colega**’ [...]. Ainda diziam assim: ‘**aquele é colega**’. Por isso eu disse a você que eu ouvi, de muitos, solidariedade: ‘**aquele lá é colega**’, ninguém dizia ‘**ex-colega**’. Às vezes em tom de ironia, em tom de brincadeira [falavam]: que nada, você não manda mais aqui, mas era em tom de brincadeira. [...] Aí me apresentaram ao novo supervisor. E aí ele tinha sido ex-menor aprendiz, esse cidadão. Aí nos identificamos como ex-menor aprendiz e tal. E aí rapaz? Você usou aquela farda azul, eu conversando com o supervisor. E aí resultado, quando eu vi que a turma estava me vendo como **funcionário**, aí eu procurei também não abusar, por que eu sabia que eu não era mais **funcionário**, [e para] eles não passarem vexame com a direção geral. [...] Chegava lá e tal, não me envolvia muito nas coisas, para evitar problema, pegava minha água, tomava cafezinho, preenchia um depósito [...], procurava me sentir em casa [...]. Aí um belo dia,

¹⁵¹ A agência está localizado no bairro da Calçada, na parte baixa da cidade de Salvador, região predominantemente comercial. Ele havia trabalhado durante cinco anos nesta agência e continuava sendo cliente desta.

¹⁵² Agência localizada no subúrbio, em região predominantemente comercial e de pequenas e médias indústrias.

¹⁵³ Dentre as agências programadas para encerrar suas atividades em Salvador, a agência localizada neste bairro seria uma delas.

esse mesmo supervisor que nos identificamos como ex-colegas da área de menor [aprendiz] me procurou e não foi [...] e não procurou muito rodeio não. Bateu assim no meu ombro e falou assim: 'boa tarde, a partir de amanhã você se limite àquela porta'. [...] Eu tomei um susto tão grande diante da forma como me tratavam e diante da forma como esse cidadão me falou que nem perguntei. [...] Não levei em conta, parei um pouco de ir, mas depois quando ele saiu de lá voltei, só que não entrei mais, me limitei à condição de cliente. Esse aí é o [caso] do banheiro que mandou eu ir à churrascaria ao lado, para mim foram gestos grosseiramente, vamos dizer assim, gestos de todo discriminatórios (Edgar, 16/01/2002).

Pelas narrativas apresentadas parece que havia uma dificuldade tanto dos funcionários em lidar com os ex-colegas quanto dos ex-bancários em conviver com a nova situação e perceber os limites até onde poderiam transitar. Os bancários que saíram, por um lado, tinham como expectativa o reconhecimento e a contrapartida pelos serviços prestados (*"eu servi ao banco e naquela agência"*); por outro lado, os trabalhadores que ficaram buscavam instituir formas de diferenciação entre eles e os ex-colegas, na qual os espaços por onde transitar - o ir e o vir - estavam condicionados, informavam quem pertencia ou não pertencia àquela coletividade (*"a partir de amanhã você se limite àquela porta"*).

Outro elemento importante para entender o Programa de Ajustes e o plano de demissão voluntária foi a crescente corrosão salarial imposta aos trabalhadores do Banco do Brasil durante quase toda década de 1990. Sobretudo após o Plano Real, reduz-se o poder de compra da classe média e aumenta o número de inadimplentes, mesmo assim a lucratividade dos bancos permanecia crescendo (Cf. FSP, 30/07/1995; 09/08/1995; 10/08/1995; ver ainda: Isto é, 12/07/1995). Desta forma o endividamento dos trabalhadores do banco deve ser contextualizado no quadro geral de empobrecimento que vinha se acentuando com o Plano Real para o conjunto da classe trabalhadora brasileira, visto que, especialmente, nos anos 90, com as políticas neoliberais aprofunda-se a precarização das condições do emprego e a queda dos rendimentos dos salários (Jinkings, 2000). Todavia, a perda de poder de compra dos salários dos funcionários do Banco do Brasil também era resultado de mudanças e iniciativas internas à instituição:

O banco cortou minhas horas-extras, meu salário diminuiu. Eu fiquei devendo cheque Ouro, fiquei devendo cartão de crédito. Depois o banco tirou minha gratificação, piorou mais um pouco a situação. Depois o banco disse que eu não podia ser mais gerente, não tinha mais vaga de gerente mais lá para mim, que eu tinha de voltar a ser caixa. Tirou meu salário de gerente. Eu disse e agora? Vou ter que me virar com salário de caixa. E aí

cheguei para casa [família] a gente vai ter cortar isso, isso e isso (Augusto, 09/01/2002).

A reestruturação administrativa através do corte de comissões e gratificação, isto é a reorganização dos cargos e salários aliada à política da direção geral de não repassar as perdas oriundas da inflação, representava a corrosão gradativa do poder aquisitivo dos salários. Nesta perspectiva a alternativa para lidar com achatamento salarial era recorrer ao endividamento no cheque especial, cartão de crédito e outras formas de empréstimos. Então, a possibilidade de saldar as dívidas através dos acréscimos decisórios vai se constituir numa alternativa para alguns sujeitos, que resolveram aderir ao plano e via neste caminho a chance de pagar seus débitos:

Mas eu sei porque? Eu estava endividada. Um casamento mal terminado, um cartão de crédito mal usado que era conta conjunta. Então um dos motivos foi a indenização. Eu pensei: eu já tinha vinte e dois anos de banco poderia me aposentar [...] 27 de INPS e poderia me aposentar. Mulher 25 anos podia, eu já tinha vinte e sete. Você vê: eu gostava tanto de trabalhar que eu já podia aposentar, já tava com dois anos [além do limite mínimo] e continuando a trabalhar. Então eu pensei na indenização [...] e poderia resolver minha vida financeira. Uma vez saindo no PDV, o que aconteceu? Minha indenização o banco ficou com ela toda. E aí foi minha destruição e o banco me deu um papel dizendo que quem aderisse ao PDV tinha que pagar imediatamente tudo ao banco. Eu li aquilo, mas não enxerguei. Foi meu passo em falso. Eu despenquei do 25º andar sem pára-quadras. Aí foi uma destruição (Lígia, 16/01/2002)¹⁵⁴.

Como a honestidade, era um dos atributos da experiência-trabalho valorizados na relação entre o banco e os bancários, na medida em que o funcionário estava endividado, por causa da política salarial imposta pela direção da empresa, esta operava a perversão da experiência, visto que, responsabilizava os trabalhadores individualmente pelo endividamento. Com isto ameaçava-os com processos administrativos pelas dívidas que poderiam interna e externamente rotulá-los de desonestos, diluindo, portanto um dos atributos de sua experiência. Deste modo,

enfrentar a cobrança dos superiores, ver a abertura de processos 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 (Rodrigues, 2001, p. 203/204).

¹⁵⁴ O endividamento também neste caso foi um motivo suficiente para adesão ao plano: "O dinheiro não dava para nada e, além de tudo, o que recebia [pagava] ao banco [resultado] de sua dívida" (João Paulo, 22/07/1999).

Nesse mesmo período, como um dos elementos da reforma do Estado, preconizada pelo Governo FHC, eram anunciadas mudanças na Previdência Social, que seriam aprovadas posteriormente, que previam o aumento do tempo de contribuição e da idade mínima para aposentadoria: *“o governo quer que o benefício passe a ser concedido com base na idade e no tempo de contribuição”* (FSP, 15/07/1995). Estas iniciativas reconfiguravam as estratégias e agiam como mecanismos de pressão tanto sobre aqueles que estavam próximos da aposentadoria quanto sobre aqueles que faltavam mais de dez anos para se aposentar: *“[um] motivo de pressão muito grande para mim, me lembrei agora, foi naquela época tava no auge a mudança legislativa no que diz respeito à aposentadoria”* (Mário, 07/01/2002). Ou ainda: *“falava-se naquela época em mudança da lei da previdência. E aí o quê que acontece? A lei da aposentadoria. Eu já estava faltando 13 anos e ouvi dizer que ia trabalhar mais não sei quantos. Então, isso aí me apressou a sair”* (Edgar, 24/01/2002).

Ao mesmo tempo em que o banco enxugava o número de trabalhadores de seu quadro e, com isso, reduzia seus custos com a folha de pagamento, ele adotou uma série de medidas administrativas cujo significado era delimitar o perfil de trabalhador e o parâmetro considerado adequado a cada dependência. Isso obrigava aos sujeitos atingidos por tais mudanças a verdadeiras peregrinações para conseguir uma nova vaga, e no mais das vezes essas, esta nova colocação vinha acompanhado da perda da antiga função, cuja decorrência mais objetiva era redução de salários. Assim, isto significava, simultaneamente, a reconfiguração do status profissional e do nível de vida anteriormente constituído, conforme pode ser apreendido no depoimento seguinte:

No outro dia que eu cheguei no banco, disseram: ‘o quadro de caixa vai ser reduzido a gente não tem vaga de caixa para você aqui; ou você vai ser posto efetivo, auxiliar de escritório [...] ou você vai ser auxiliar ou você arranja uma agência que esteja precisando de um caixa para você ir. Ou você vai concorrer na ‘mula’’. [...] Concorrer [na ‘mula’] era você fazer uma inscrição e colocar no sistema para agência que tivesse precisando de um gerente, você tava disponível. O sistema fazia uma seleção, uma série de pré-requisitos: tempo de banco, experiência. Então, quando você entrava ali você ia lá em 10 mil e não sei quantos, que era sua colocação e aí quando você chegava e colocava qual era a agência que estava, que seria interessante para você. As agências da capital eram super concorridas [...] não adiantava concorrer. Você tinha que ir para agência do interior. Ia concorrer na ‘mula’ no Brasil inteiro. Caixa é alçada da agência e é a agência que define, não traz de outra agência. Caixa é funcionário da agência mesmo. Então eu teria que sair procurando de agência em agência para saber onde é que teria uma vaga de caixa, só que todas as agências tinham cortado sua quantidade de funcionários, inclusive de caixa e tinham outras pessoas na minha frente e outras na mesma situação que eu. Então tinha uma

vaga, quer dizer, algumas vagas de caixa numa agência em Brasília. Se eu quisesse ir para Brasília estaria assegurada minha vaga de caixa numa agência lá de Brasília. Ora, eu morando aqui, minha família aqui, minha mulher trabalhando aqui. Eu não poderia me deslocar daqui para ir para ir Brasília por alguns reais a mais, não tinha sentido. Eu ficar aqui com salário de caixa? Já tinha assumido compromisso, que eu tinha uma vida já direcionada com salário de gerente [e] passava a viver com salário de caixa, já era apertado. Eu já tinha que cortar gastos, a despesa tinha que ser bem reduzida. Para eu não ficar nem com salário de caixa e ainda perder a comissão de caixa, eu ficar com salário de posto efetivo, de auxiliar de escritório, o mesmo salário de quando eu entrei no banco? Não tinha condição. Era melhor vender banana na feira (Augusto, 09/01/2002).

Pode-se levantar como hipótese, então, que estas reconfigurações do quadro funcional tinham também como fundamento levar à demissão de funcionários. Ora, pelas narrativas colhidas durante o trabalho de pesquisa, este resultado não enunciado, declaradamente, foi almejado de modo indireto. O que representava colocar dificuldades obstáculos, de ordem objetiva e subjetiva, para que os sujeitos, sem outra alternativa, solicitassem finalmente suas demissões.

A perda de prestígio na hierarquia funcional da empresa pareceu um motivo relevante para ingressar no PDV, mas parece representar, ao mesmo tempo, o desencanto com as mudanças organizacionais que vinham sendo implementadas no banco. Elas significavam colocar trabalhadores mais velhos em condição hierarquicamente inferior a trabalhadores mais jovens, o que sugere que as potenciais contradições entre gerações de trabalhadores da empresa norteavam a conduta de determinados sujeitos:

É que houve nove agências aqui em Salvador que deixou de ser agência e passou a ser posto. Então, eu trabalhava no quartel do exército, era agência Mouraria¹⁵⁵. E, naquela época estava havendo assim uma série de assaltos e [...] o general em conversa com o superintendente do banco achou por bem transformar aquilo ali num posto para não dar mais acesso ao público. Porque seria... se tivesse um assalto em pleno quartel do exército. Oh! A desmoralização. [...] Foi conversado e que ali [era] para ficar restrito aos oficiais do exército, às viúvas, aos pensionistas. Então, o superintendente, junto com o general, resolveu que viraria um posto para não ter mais acesso do público ali no quartel. E aí o quê [...] ia acontecer? Eu era gerente de atendimento, uma vez que deixou de ser agência meu posto não ia existir mais. E então, eu teria que lutar, novamente, para conseguir outra gerência. Eu deixaria de ser gerente, porque não existiria mais minha agência. Será que eu iria conseguir? E se eu não conseguisse? Eu ia voltar ao posto efetivo, eu ganhava quatro mil reais e ia ganhar novecentos; ou, então, iria para onde me mandasse. E aí? Eu já estruturada em Salvador? [...] Então, eu pensei na indenização e nesta situação de não conseguir uma gerência. Por que eu não queria nunca mais, nunca mais ser mandada por ninguém. Eu ia deixar de ser gerente para iniciar a carreira. Então ia mandar em

¹⁵⁵ Bairro localizado no centro da cidade, onde se encontra um grande número de escolas, sedes de partidos e sindicatos. Esta agência estava na lista das unidades indicadas para encerrar suas atividades.

mim uma série de chefes e gerentes e não sei o quê mais e, ainda por cima, jovens, crianças. Ia ser terrível para mim (Lígia, 16/01/2002).

Parece que as contradições entre bancários mais novos e mais velhos encontravam fundamento na política de valorização dos quadros que possuísem diploma de graduação: “[com a...] *troca constante de superintendente começou a se dar mais valor ao curso superior, ao jovem com curso superior. Se você é jovem tem curso superior, você tem valor, se você é ‘coroa’, não. A experiência não vale mais*” (João, 22/01/2002)¹⁵⁶. Uma apreciação semelhante teve um outro ex-bancário: “*as perspectivas de futuro dentro da empresa, para nós funcionários mais velhos seriam mínimas [...] ou quase nenhuma. Eu acho isso pelo seguinte: eu não detinha curso universitário, continuava com o segundo grau*” (Mário, 07/01/2002).

Vale notar, todavia, que a perda de status na hierarquia não representava tão somente a possibilidade de um salário menor ou a chance de receber ordem e determinações de funcionários mais jovens, processo que complexifica, de modo ainda mais acentuado, a experiência de classe dos trabalhadores do banco. Mas implicava, antes de qualquer coisa, levar em consideração a imagem que a sociedade, representada pela clientela, faria desta mudança. Foi a perda de status perante a sociedade o que pareceu ter marcado a conduta de alguns trabalhadores:

Tem aquele negócio: você é cliente do Banco do Brasil, você chega hoje lá, você é atendido por um gerente e amanhã você chega lá e aquele cara não é nem um caixa mais e é um auxiliar de escritório que tá ali para bater carimbo, dar uma informação, fazer serviço de estagiário, não querendo desmerecer um estagiário (Augusto, 09/01/2002).

No seu amplo processo de mudança do qual o PDV foi um momento significativo, porém parcial, o banco mobilizou e manipulou vários elementos de diferenciação entre os trabalhadores. Na medida em que marcava um grupo de funcionários com o signo da elegibilidade, o banco criava clivagens no interior do coletivo de trabalhadores, o que no plano individual pode ter sido experimentado como discriminação – como pode ser visto no depoimento abaixo –, e, no plano coletivo, pode ter dificultado a mobilização política dos trabalhadores:

¹⁵⁶ João, 54 anos, branco, casado, atualmente está aposentado e disse: “não há coisa melhor do que ficar sem fazer nada”.

[O banco] resolveu agir de forma como ele não agia a 15, 20 anos atrás. O banco me via, com dezessete anos de empresa, diferente daquele que tinha um ano, dois anos de empresa. Eu já era considerado funcionário velho, funcionário caro. Já era praticamente discriminado em relação a um de dois anos de empresa (Edgar, 24/01/2002).

Neste sentido, o estigma de ser considerado um funcionário velho, caro e, ao mesmo tempo, representante de um tempo a ser superado, criava novos obstáculos à constituição de solidariedade entre os potenciais demitidos e os supostamente preservados de ingressar no PDV, pois “*convertia estes bancários em objeto privilegiado da ação coercitiva das gerências e dos próprios companheiros de trabalho*” (Jinkings, 2000, p. 230). Portanto, deve-se levar em conta a intencionalidade política do banco com esta iniciativa, por um lado, e a dificuldade de mobilização encontrada pelos dirigentes sindicais¹⁵⁷, de outro.

O ingresso no plano de missão voluntária não poderia ser concebido como um investimento pessoal? Em um episódio cheio de tensões e contradições como foi o PDV, as possibilidades de escolhas parecem se articular com os projetos de vida dentro e fora do banco. Neste sentido, para alguns sujeitos o plano representou um momento de passagem (Rodrigues, 2001), a chance de conferir novos caminhos à vida, assumir novas responsabilidades, novos projetos ou os planos anteriormente adiados.

Eu não diria que foi um investimento, foi uma opção. Aquele momento em que você tem que dar um novo rumo a sua vida. E você tem que pensar, raciocinar e decidir se vai ou não, e eu decidi. E quase seis anos e meio depois eu vejo que foi acertada a minha decisão... em função das mudanças que houve, inclusive mudanças políticas (Mário, 07/01/2002).

Para alguns, contudo, o ingresso no plano de demissão voluntária representou a possibilidade de desenvolver ou aprimorar-se intelectualmente¹⁵⁸, o que pode significar uma queixa implícita ao processo de trabalho em banco, na medida em que a participação ativa da “*inteligência e da fantasia*” é apenas parcialmente utilizada:

Para mim, pessoalmente, foi [...um] investimento de diversas ordens, por exemplo, pude ser mais bem aproveitado até do ponto de vista intelectual. No Banco do Brasil nós, por exemplo, já tínhamos a formação de nível superior, mas era o mesmo que não ter, lá fora eu já passei a ensinar, passei a me realizar pessoalmente, profissionalmente. No banco eu era, [ao contrário], pressionado. Embora, vamos dizer assim, ostentando o status de funcionário do Banco do Brasil, mas acontece que, eu que sabia o quanto eu penava para,

¹⁵⁷ A ação sindical será analisada no item 4.3.

¹⁵⁸ Este também foi um elemento anunciado por Hugo, Virgínia, Mário, todos eles desejavam sair do banco para poder estudar, ler e escrever mais, visto que a rotina no banco não os permitia dedicar-se a tais atividades.

talvez, bancar este status. E agora eu fora do banco [...] Passei a desfrutar bem mais da minha liberdade. Passei a raciocinar mais, entendeu, lá eu vivia uma vida, vamos dizer assim, mecanizada. Agora aqui eu estou bem mais livre, eu me sinto livre e liberdade é inestimável (Edgar, 24/01/2002).

Assim, a escolha por ingressar no plano de demissão voluntária trazia para estes trabalhadores, a possibilidade concreta de modificar suas condições de vida e de trabalho. Deste modo, as alternativas trazidas pelo PDV, assumem o caráter definido por Lukács (1979), pois, *“mesmo quando são cotidianas e superficiais, mesmo quando de imediato têm consequências pouco relevantes, são, todavia, autênticas alternativas, já que contêm sempre em si a possibilidade de retroagirem sobre o seu sujeito para modificá-lo”* (idem, p. 81).

Todavia para outros sujeitos o processo de reestruturação do banco, no qual o plano se insere, representou a lenta e constante perda de status social e profissional, através da queda do nível de consumo por meio da redução no salário. Isto porque o banco “cortou” as comissões, as gratificações e estava reconfigurando seu quadro funcional, o que significava para muitos sujeitos a perda de cargos e a possibilidade real de, após tantos anos de carreira, voltar a ocupar o cargo no qual começou no banco:

Eu não tive alternativa ou eu entrava no PDV ou ficava no banco em decadência. Se tivesse ficado no banco não teria nenhuma chance de me recuperar nem financeiramente nem moralmente, entendeu? (Augusto, 09/01/2002).

Como se pode observar, na passagem acima, a reestruturação que se processava no banco por meio de transferências, fechamento de agências, redefinição de cargos e salários tinha como decorrências subjetivas, na medida em que minava as resistências, a redução da auto-estima, e era também percebido com uma agressão moral. Desta forma este mesmo entrevistado ao se referir às mudanças que o banco vinha implementando, à medida que buscava reduzir o trabalhador a uma abstração numérica, acentuava, no mesmo movimento, a falta de respeito e dignidade do banco em relação aos bancários. Pela narrativa é possível perceber como o banco foi de forma lenta, mas sistematicamente, fechando as possibilidades de escolha, o que para alguns casos significou uma espécie de beco sem saída, em que a alternativa mais digna talvez fosse aderir ao plano.

É interessante observar que a experiência no universo do trabalho é compartilhada no ambiente familiar. Deste modo, a adesão ao plano não poderia representar um objetivo da família? Buscando compreender esta finalidade e responder a esta indagação, entrevistamos alguns familiares para perceber se não havia uma estratégia coletiva de determinados ex-bancários com a decisão de aderir ao plano. O objetivo era verificar se as estratégias e ações mobilizadas nas decisões sobre a permanência ou a saída do emprego articulavam-se com as expectativas dos familiares:

Eu pensava que quando ele se aposentasse a gente ia viajar, passear. Ele falava assim: 'quando eu aposentar nós vamos viajar, vamos passear'. Agora ele diz: [que vai ser] quando se formar. Mas não deu, não deu [para viajar e passear depois do PDV] e [o objetivo era] ter uma vida mais tranquila (Cecília, 07/01/2002)¹⁵⁹.

As expectativas de Cecília não se realizaram, pois Mário refez seus planos iniciais e resolveu ingressar na faculdade de direito, adiando o projeto de viajar e passear. Deste modo, as expectativas iniciais dos familiares para conferir apoio e segurança à decisão de pedir demissão ou não, podem ser deixadas de lado, retomadas ou, de fato, realizadas¹⁶⁰.

A tensão e contradição vivenciada pelos ex-bancários parece que também envolveu e mobilizou os familiares, na medida em que os envolvidos diretamente no plano de demissão compartilhavam sua experiência vivida no trabalho com os pais, irmãos, maridos, esposas. Neste sentido, a família talvez possa ter se constituído, para alguns trabalhadores, na instância mais adequada para orientar a decisão que deveria ser tomada:

A minha família ficou basicamente, praticamente dividida. Por que minha mãe defendeu renhidamente a minha adesão ao plano, alegando que o banco apesar de ter sido muito bom no início, nos últimos cinco anos, ela via eu sofrendo mesmo. Eu tinha horário de entrada mas não tinha de saída. Houve o achatamento [salarial], uma exploração de mão-de-obra reconhecida. Então minha mãe me vendo sair e não tinha horário de chegar, entendeu? Trabalhando por dois, por três¹⁶¹. Ela disse: meu filho, ela queria que eu já sáísse antes do PDV, dizia que existia outros meios de sobrevivência. Meu pai, ele pensando mais ponderadamente, ele achou que eu já tinha um certo tempo de empresa. Eu entrei lá quando menino. [passei] toda minha juventude. Meu pai relevou muitos aspectos e achou

¹⁵⁹ Ela, dona de casa, esposa de Mário.

¹⁶⁰ Este foi o caso de Virgínia, visto que as expectativas da família e o seu objetivo de ingressar no PDV parecem ter se realizado de modo satisfatório.

¹⁶¹ A atribuição de cargos comissionados e a realização horas-extras consolidaram-se, no setor bancários, como formas de burlar a jornada conquistada pelos bancários de 6 horas diárias de trabalho. Especialmente, no Banco do Brasil, a prática de horas-extras, trabalhadas mas não remuneradas, adquiriu uma dimensão tão alarmante que impulsionou ao movimento sindical a criar uma campanha contra o trabalho gratuito no banco.

que talvez não fosse a hora de sair. Eu coloquei os dois pontos de vista na balança e, eu que estava realmente vivenciando o problema, tendi a acatar a sugestão de minha mãe e aderi (Edgar, 24/01/2002).

Às pressões experimentadas durante a implementação do plano de demissão articulavam-se com as pressões e tensões vividas no ambiente familiar, sobretudo nos casos em que os anseios dos familiares em relação ao banco não eram os mesmos dos ex-bancários:

Eu sofri muita pressão da minha família. Antes como eu lhe disse ninguém quis dar opinião, ninguém quis opinar [todo mundo ficou em] cima do muro e de repente eu me vi sozinho para tomar a decisão e achei que eu tomei a decisão acertada. Eu não me arrependo de ter tomado essa decisão, entendeu? Eu me arrependo de não ter satisfeito as pessoas que na época quiseram não opinar e, que hoje, até hoje reclamam: porque aconteceu isso, porque você não devia ter feito, a gente fica meio pressionado (Pablo, 24/01/2002)¹⁶².

E isto se complexifica ainda mais quando os sujeitos que desejam obter o reconhecimento e o apoio para suas ações encontram, na maioria das vezes, a prudência ou a indiferença sob a forma de silêncio no âmbito familiar.

4.4 – A Ação Sindical Frente ao Programa de Ajustes do Banco do Brasil

Nosso objetivo é mostrar como foi a ação sindical neste episódio acentuando as contradições e as alianças, as estratégias e os mecanismos criados para mobilizar os bancários para se contrapor às iniciativas da direção do banco.

Para tanto, vamos nos utilizar de diversas fontes, tais como: jornais, revistas, boletins, entrevistas com lideranças sindicais. Utilizamos ainda como fonte de pesquisa o material escrito na imprensa sindical, no boletim “o Bancário”¹⁶³, do sindicato no período 90-97. Pretendemos, com este instrumento, verificar como o Sindicato¹⁶⁴ discutiu o PDV

¹⁶² Pablo, 53 anos, negro, casado, atualmente é coordenador do setor de compras, serviços gerais e almoxarifado da APAE (Associação de Pais e Amigos dos excepcionais). O pai de Pablo tinha se aposentado pelo banco e relutava em acreditar que o banco estivesse fazendo o que seu filho dizia, afirmando que este estava exagerando.

¹⁶³ Este boletim foi criado em 26 de agosto de 1960. Até o ano de 1989 o jornal do sindicato tinha periodicidade irregular. Era editado, geralmente, durante a campanha salarial, em certos períodos quinzenalmente, em outros semanalmente. A partir de 1º de dezembro, porém, o boletim passa a ser editado diariamente (segunda à sexta) (Cf. Neves, 1998).

¹⁶⁴ Estamos nos referindo ao Sindicato dos Bancários da Bahia. Este sindicato foi criado em 16/02/1933, como associação e, posteriormente, em 22/12/1933, como sindicato dos bancários. Com a retomada das lutas sindicais no país, com as greves de 1978/79, a oposição sindical bancária assume a direção da entidade.

com seus representados, que discursos produziu acerca do plano de demissão voluntária. Assim, ter como fonte os jornais, boletins, informes produzidos pelo sindicato, não implica tomar a posição que os dirigentes sindicais produziram sobre esta questão como verdade. Compreendemos que é preciso realizar também a crítica do documento, pois os sindicalistas se constituem numa parte interessado. Do mesmo modo que o pesquisador é uma parte interessada, portanto parcial pois seleciona documentos, discursos e práticas dos sujeitos para constituir sua explicação sobre os movimentos do real. Desta forma, as informações produzidas e “esquecidas” (que não aparecem na documentação) estão informadas pela conduta interessada dos dirigentes sobre tal questão. As posições políticas que aparecem nestes documentos estão direcionadas para alguém, com objetivos específicos etc. Assim, o discurso vinculado nestes escritos serão confrontados com outras fontes para que se tenha uma visão ampla e crítica acerca do que se está estudando.

Realizamos levantamento no boletim “O bizouro” destinado exclusivamente aos bancários do Banco do Brasil, no período entre 1982 a 1998. O objetivo é avaliar quais mecanismos de convencimento os dirigentes sindicais gestaram para alertar esses bancários sobre o PDV, nesta instituição em particular.

A ação sindical realizou-se, de um modo geral, em três frentes¹⁶⁵: a) a mobilização dos trabalhadores ligados ao banco e das comunidades mais afetadas pelas medidas de ajustes; b) uma frente cujas lutas eram de natureza jurídica e, finalmente, c) buscou-se articular o apoio de parlamentares nas várias instâncias (federal, estadual e municipal) e de diversas orientações políticas. Esta classificação não pretende induzir que a estratégia do movimento sindical foi primeiro uma, depois outra iniciativa e assim por diante, que, obviamente conduziria a uma leitura linear do ocorrido. Nada mais distante do nosso objetivo. Deixemos claro, desde já, que estas três formas de luta foram postas em movimento simultaneamente. No entanto, como possuem temporalidades diferentes elas

Posteriormente, no final da década seguinte, em 1987, os ativistas sindicais ligados ao PC do B, consolidam-se como força hegemônica no movimento sindical bancário, dirigindo o sindicato desde de então (Cf. Neves, 1998).

¹⁶⁵ Em pesquisa realizada para ANABB, a atuação do sindicato dos bancários foi percebida como ativa e eficaz, por apenas 12% dos entrevistados. 57% porém consideraram a ação do sindicato quer seja ineficaz, quer seja omissa (? Who, 1996a).

aparecem de uma só vez na documentação consultada. É importante sublinhar ainda que as ações confundiam-se, e isto foi muito comum, pois as mobilizações conduziam, em alguns momentos, à intervenção de parlamentares por meio de ações na justiça.

Para a mobilização dos trabalhadores ligados ao banco os instrumentos mais freqüentemente utilizados foram as assembléias, as greves, as paralisações, passeatas, os piquetes. Tanto foi assim que no dia seguinte ao início do plano, a Confederação Nacional dos Bancários (CNB)/CUT convocou os trabalhadores do banco para uma greve de 24 horas, abrindo o período de manifestações contra a iniciativa da direção da empresa (A Tarde, 04/07/1995). Houve ainda, a proposta, certamente irônica, de plano demissão voluntária à diretoria do banco: *“público-alvo: atuais diretores da gestão P. C. Ximenes, podendo-se enquadrar o primeiríssimo escalão do banco num estudo caso a caso”* (Bizouro, 04/07/1995). Nestes momentos o eixo político defendido pelo presidente do sindicato dos bancários, Álvaro Gomes, baseava-se na importância do banco como instrumento de desenvolvimento e do seu papel social: *“não se justifica nesse momento de recessão, as demissões, levem elas o nome que levarem”, disse, explicando que ao invés de demitir o BB precisa se expandir, resgatar o papel de promotor do desenvolvimento*” (Tribuna da Bahia, 05/1995), ou ainda:

antes de demitir funcionários a direção do BB deveria pensar em três pontos básicos: primeiro, retomar o financiamento da atividade produtiva, liderando crédito para o pequeno e médio empresário da indústria, comércio e agricultura; segundo, o Tesouro deveria pagar a sua dívida com o banco, que hoje gira em torno de R\$ 10 bilhões; e finalmente, o banco deveria cobrar dos grandes produtores rurais, uma dívida avaliada em R\$ 5 bilhões (Tribuna da Bahia, 15/07/1995).

Vários mecanismos capazes de chamar a atenção da população sobre o que se passava com os trabalhadores do banco foram utilizados: abraço à agência, paralisação momentânea do trabalho, a convocação dos bancários para que se vestissem de preto numa demonstração de insatisfação com os caminhos assumidos pelo banco. O abraço à agência, dois dias antes do término do prazo de adesão, simbolizava um gesto de proteção contra as mudanças que a direção vinha adotando na instituição. Esta manifestação foi na agência central do banco em Salvador, onde houve ainda discursos de lideranças sindicais e políticas, o canto do Hino Nacional, homenagem com um minuto de silêncio pela morte de um

trabalhador do banco e contou com “[...] *aproximadamente 1.000 funcionários da agência Centro do Banco do Brasil* [bairro do comércio, um dos centros financeiros de Salvador], **que culminou em um ‘abraço’ humano, em torno do prédio. Clientes e curiosos se juntaram aos manifestantes**” (Tribuna da Bahia, 13/07/1995; grifo nosso; ver ainda: A Tarde, 13/07/1995).

Neste processo de mobilização da categoria e da sociedade, o sindicato publica nos jornais da cidade uma carta convidando o Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, para participar do enterro de dois bancários, José Antônio (38 anos) e Antônio Estanislau Silva (46 anos), o primeiro morto por ter cometido suicídio, o segundo por causa de um ataque cardíaco (Tribuna da Bahia, 11/07/1995). O objetivo mais imediato com a publicação deste comunicado, através da tragicidade do acontecido, era chamar a atenção da população para o ambiente no interior do banco e, com isso, sensibilizar a sociedade para os problemas enfrentados pelos bancários da empresa. As agudas mudanças que vinham ocorrendo no interior do banco provocavam dor, sofrimento, angústia, depressão, apreensão, pois,

a perda repentina da expectativa profissional e a ameaça concreta do desemprego, a intensidade da pressão por produtividade, a sobrecarga de trabalho e as relações competitivas nos ambientes laborais, ocasionaram experiências profundamente dolorosas de desgaste mental, expressas de modo inequívoco na realidade de mais de 20 suicídio de funcionários do Banco do Brasil, no período entre 1995 e 1996 (Jinkings, 2000, p. 232/233).

A morte por suicídio e as decorrente de doenças cardíacas envolvem um conjunto de elementos que são potencializados em momentos de forte tensão, como o experimentado durante o PDV. Deste modo, os elementos da subjetividade desses sujeitos, assim como as experiências individuais combinadas com um clima de forte tensão e angústia no interior do Banco do Brasil configuraram o cenário em torno do qual esses bancários resolveram por fim à própria vida.

Foram diversas as formas de sensibilizar a sociedade e os trabalhadores ligados diretamente ao banco, mas havia também a dificuldade de mobilizar os bancários. Segundo, este depoimento, o maior obstáculo à uma ação sindical estava na inversão operada entre problemas de natureza coletiva que são transformados em questões de caráter individual:

O capitalismo ele tem um grande trunfo que a gente precisa ver como reverter, que é questão de estimular, transformar ações, [...] problemas coletivos em problemas individuais. As pessoas quando percebem que tá acontecendo esse tipo de coisa é cada um cuidar de si. Eu também vou cuidar da minha parte para não me transformar em elegível. Eu vou passar a mudar minimamente a minha postura para não me tornar em elegível. Isso ocorreu e muito, claro que tem as exceções, tem pessoas que conseguiram manter sua auto estima de pé, que teve atitudes altivas. Mas de fato não houve essa solidariedade, aí é onde residiu nossa dificuldade de fazer mobilização. Porque se você não tem trabalhadores unidos, fica difícil você mobilizar (Vladimir, 23/01/2002).

A dificuldade não manifestou-se, tão somente, por uma cultura individualistas dos trabalhadores, contudo, o crescente processo de individualização das relação de trabalho dentro do banco é um elemento que não deve ser desprezado¹⁶⁶. Porém vale lembrar que a quebra do princípio da estabilidade era um dos mais significativos de desmobilização dos trabalhadores; além disso, os sindicatos já vinham enfrentando um momento político delicado, o governo FHC tinha acabado de enfrentar e derrotar a greve dos petroleiros, empregando vários mecanismos, tais como: a mídia, a justiça etc. Neste sentido, a dificuldade de mobilizar deve ser pensada no quadro mais amplo das contradições daquele momento, bem como das contradições enfrentadas pelo sindicalismo e, em particular, pelo movimento sindical bancário. Deve ser ressaltado ainda como dificuldade a divisão no interior do sindicalismo bancário, pois quem representa os trabalhadores do banco não é o sindicato, mas a Confederação dos Trabalhadores em Empresas de Crédito (CONTEC)¹⁶⁷ e, ainda, as contradições, como salienta Rodrigues (2001), entre os sindicatos, o Gabinete de representação dos funcionários (GAREF) e a ANABB. Visto que, a GAREF e a ANABB, sabiam antecipadamente do programa e não se colocaram contra ele, intervindo a partir do momento em que outras medidas foram sendo adotadas, o que punha em risco o desenho inicial do programa. No entanto, a dificuldade não quer dizer ausência de mobilização, pois esta assumiu formas diversas e buscou a interlocução com a sociedade.

Ao mesmo tempo que pretendia mobilizar os bancários, o sindicato procurou ampliar o espaço de luta em defesa do Banco do Brasil contra as medidas que visavam demissões e

¹⁶⁶ Deste modo, caracteriza Jinkings (2000), as dificuldades de articulação, resposta e mobilização do movimento sindical bancário: “Confrontando-se com processo intensivos de reestruturação, que racionalizam brutalmente o trabalho nos bancos e cultuam o individualismo e a competição nos ambientes laborais, diante de políticas estatais e do capital de ataque aos trabalhadores e a seus movimentos de defesa de classe, o sindicalismo bancário tem sua capacidade conflitual reduzida e pratica ações defensivas, no final do século XX” (Jinkings, 2000, p. 321).

fechamento de agências, especialmente com o envolvimento das comunidades mais diretamente afetadas. Em duas localidades, pelo menos, a iniciativa de manutenção das agências partiu dos moradores e contou com o apoio do sindicato: Paripe, já mencionada anteriormente, e São Caetano. Em Paripe por exemplo, estudantes, donas de casa, feirantes, comerciantes e representantes do Sindicato dos bancários realizaram ato em defesa da permanência da agência no bairro (Correio da Bahia, 19/07/1995).

Em São Caetano, as manifestações promovidas “*pelos moradores do bairro e [com o apoio do] vereador Renato Ventura (PFL), [contou] com as presenças do Sindicato dos Bancários da Bahia, CUT, Federação dos Bancários da Bahia e Sergipe e do deputado federal Manoel Castro (PFL)*” (Tribuna da Bahia, 11/07/1995; ver ainda: 07/07/1995). No Rio Vermelho, bairro tradicionalmente associado à boêmia e à intelectualidade a comunidade pretendia mobilizar, certamente acreditando no seu prestígio, o escritor Jorge Amado para tentar impedir o fechamento agência no bairro. No entanto, com ou sem o escritor, a agência do Rio Vermelho acabou por ser fechada. Todavia, nem sempre a mobilização teve resultados desfavoráveis, mas como é comum em lutas políticas também foram conquistadas vitórias, assim o banco resolveu “*não incluir algumas [agências] que receberam o apoio das comunidades onde estão sediadas, inclusive das prefeituras que optaram por arcar com os custos de manutenção da agência a vê-la fechada*” (idem, 14/07/1995; grifo nosso). Por exemplo, a população de Itanhém, no interior da Bahia, conseguiu, junto à Superintendência do banco, que a agência não fosse mais fechada como havia sido anunciado anteriormente (idem, 27/07/1995). Deste maneira, como destaca Rodrigues (2001), para manter as agências nas localidades o banco empregou a lógica da reciprocidade, porque a empresa exigiu para manter funcionando suas unidades que as comunidades centralizassem seus negócios com o banco: “*transferindo recursos para o Banco do Brasil, às vezes 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)*” (idem, p. 295).

¹⁶⁷ A CONTEC foi criada após o VII Congresso Nacional dos Bancários, em 28 de julho de 1958.

Porém, se houve manifestações de solidariedade e mobilização conjunta, também ocorreu gestos de indiferença, contentamento e apoio em favor das medidas que afetavam os trabalhadores do Banco do Brasil. Devido à sua posição privilegiada nas várias comunidades onde estavam inseridos, os trabalhadores do banco eram portadores de sinais de distinção como situação financeira maior e melhor, mesmo com os salários achatados, do que a média da região, o status de ser funcionário do banco. Estes elementos faziam com que estes bancários fossem requisitados socialmente e alvo, em muitos casos, de inveja. Compreende-se, então, porque em algumas localidades a expressão de contentamento que alguns entrevistados disseram ter presenciado de alguns clientes e pessoas em relação ao seu drama (Lígia, 16/07/2002; Rodrigues, 2001).

Nestes episódios, que permitem leituras diversas, a ação sindical procurou expandir o campo de sua intervenção, não se limitando a uma conduta com claros contornos corporativos, na medida em que buscava preservar o emprego de milhares de bancários, simultaneamente empenhava-se em atuar junto às comunidades estimulando suas lutas contra o fechamento das unidades que lhes traria sérios transtornos. No entanto, explorando uma estratégia de aliança ampla, se articulando na cidade e no Estado com políticos locais, inclusive àqueles ligado à Antônio Carlos Magalhães – tanto do PFL quanto de outros partidos -, que em nível nacional davam sustentação e legitimidade ao projeto político que vinha sendo adotado no interior do banco, o sindicato enfraquecia ao invés de fortalecer sua ação em defesa da instituição.

Esta foi uma frente de disputa. Ao lado dela os ativistas sindicais procuravam através de ações na justiça suspender ou bloquear as iniciativas da direção da empresa, pois os diretores do banco acreditavam que o prazo não deveria ser estendido – cremos que os sindicalistas procuravam inviabilizar o plano porque também levavam isto em conta -, primeiro pela proximidade da data base dos bancários, visto que a legislação trabalhista prevê multas em caso de demissão no mês anterior ao período de negociação da categoria (agosto) (FSP, 14/07/1995), segundo, porque o curto prazo de adesão poderia aumentar a eficácia da medida.

A disputa jurídica teve início com a ação impetrada pelo deputado Augusto Carvalho (PPS-DF), funcionário licenciado da instituição, baseado no fato de que o banco estava “fazendo terror” com os trabalhadores, ele deu entrada numa representação no Tribunal de Contas da União (TCU) solicitando a interrupção do plano demissão (A Tarde, 09/07/1995). Com isto o TCU determinou a realização de inspeção no Banco do Brasil para “*solucionar dúvidas nos procedimentos relacionados ao programas de desligamento voluntária*” (idem, 13/07/1995; ver ainda: Correio da Bahia, 13/07/1995; FSP, 13/07/1995). A Procuradoria dos Direitos do Cidadão “*instaurou inquérito civil público para apurar ‘a ocorrência de lesões à ordem constitucional’ que estariam sendo causadas pelas [...] demissões previstas pelo banco e notificou (por fax) o presidente do BB [...] a prestar informações no prazo de 10 dias*” (Tribuna da Bahia, 14/07/1995). No referido inquérito o procurador Álvaro Ribeiro Costa suspendeu o plano alegando ainda o pequeno prazo para o trabalhador decidir e, além disso, a evidente situação de pressão e constrangimento imposto aos bancários (Correio da Bahia, 14/07/1995).

Em outra liminar, o juiz Sebastião Fagundes de Deus suspendeu o PDV a pedido do Sindicato dos Bancários de Brasília, acatando nos seus argumentos o relatório do TCU referente à “*contratação sem licitação da Drake Bean Morin, que prestará serviços de consultoria por R\$ 2 milhões*” (FSP, 15/07/1995; ver ainda: Correio da Bahia, 15/07/1995; Tribuna da Bahia, 15/07/1995). A decisão de suspensão foi comemorada com chuva de papel picado jogado pelos funcionários da sede do banco em Brasília (FSP, 15/07/1995; Tribuna da Bahia, 15/07/1995). Esta mesma atitude ou comemoração foi vista por uma revista como manifestação de corporativismo: “*o corporativismo dos funcionários do banco comemorou [...] a decisão do juiz*” (Isto é, 19/07/1995). Sob acusação de que teria se escondido para receber da citação do juiz Sebastião Fagundes de Deus, e de ter recebido, na Bahia, pedidos de adesão até a meia-noite (A Tarde, 16/07/1995; 18/07/1995), o banco reabre o plano de demissão após o juiz Mauro Leite Soares, do tribunal regional de Brasília, ter cassado a liminar concedida ao sindicato dos bancários de Brasília. A reabertura durou apenas 24 horas, pois, segundo a direção da empresa, a divulgação da suspensão do plano

no último dia fez muitos bancários desistirem, além do mais, não se fazia necessário, pelos números parciais de adesão, ampliar o prazo¹⁶⁸.

A disputa jurídica em torno do PDV se estendeu para o programa de fechamento de agências que o banco anunciou no mesmo período do plano. Algumas liminares foram concedidas mantendo o funcionamento das agências. Por exemplo, o Sindicato Bancários conseguiu, através de decisão judicial, que três unidades da cidade de Feira de Santana, interior da Bahia, não fossem fechadas: *“ao todo, o sindicato está movendo 10 ações em diferentes varas da Justiça Federal contra o fechamento das 29 agências do Banco do Brasil em todo o estado [da Bahia]”* (Tribuna da Bahia, 20/07/1995), a disputa teve prosseguimento: *“o sindicato dos bancários da Bahia [...] ingressou com 10 ações populares contra o fechamento das 29 agência do BB na Bahia”* (Bizouro, 24/07/1995).

Se a disputa jurídica não conseguiu impedir que o plano de demissão e o fechamento de agência se realizasse, no entanto, fez com que a empresa se comprometesse junto ao Ministério Público, em ampliar para todos os trabalhadores a possibilidade de aderir, e, além de ter conseguido que algumas formas de intimidação fossem esvaziadas, como o impedimento ao recurso à demissão compulsória (Rodrigues, 2001).

A ação sindical sobre o Programa de Ajustes do banco, entrou com uma ação, especialmente, na Delegacia Regional do Trabalho (DRT), para disciplinar e reduzir a presença de estagiários no interior da empresa. A grande presença de estagiários, como sublinha Rodrigues (idem), possibilitou ao banco, não só, adotar o PDV, mas aprofundar seu programa de ajustes, visto que, os estagiários realizavam serviços e atividades dos funcionários do banco, não eram contratados para isso e recebiam um rendimento muito aquém do percebido pelo trabalhador do banco. Foi a partir deste contexto que os sindicatos entraram com a ação judicial para impedir o emprego da força de trabalho dos estagiários na empresa.

¹⁶⁸ A liminar concedendo a suspensão do PDV, representou para alguns trabalhadores o prolongamento da angústia e da tensão dentro do banco, pois abria a possibilidade àqueles que havia aderido a chance de não concretizar o desligamento da empresa (Rodrigues, 2001).

Um terceira frente procurou mobilizar deputados (estaduais e federais), vereadores, senadores de amplo espectro político contra as demissões e o fechamento de agências e, ao mesmo tempo, veicular a necessidade de uma reestruturação que tivesse como diretriz a importância social do banco e sua relevância para o desenvolvimento regional¹⁶⁹. A Comissão de Trabalho da Câmara dos Deputados, composta por parlamentares do PT e PP, conseguiu que o vice-presidente, Marco Maciel, assumisse o compromisso de “*tentar abrir um canal de negociações entre a direção do banco e os funcionários com o objetivo de rediscutir o Programa de Desligamento Voluntário*” (Correio da Bahia, 12/07/1995). Além da Comissão foi criada, informalmente, uma bancada de parlamentares de diversos partidos políticos – PT, PFL, PPR, PC do B e PP, “*alguns [...] funcionários aposentados ou licenciados*” do banco que estavam se reunindo com integrantes do governo e tentando pressionar o Banco do Brasil para adiar o prazo final de adesão por mais dez dias (FSP, 13/07/1995).

O problema e a visibilidade política da questão, aliada à intensificação da mobilização dos bancários em todo o país, fez com que o “*presidente em exercício do Congresso, Senador Júlio Campos (PFL-MT), [levantasse...] a possibilidade de suspender o programa com a alegação de que ele estaria ferindo o ‘interesse nacional’.*” (FSP, 13/07/1995). O arroubo nacionalista do senador não teve outros desdobramentos. Na Bahia, os deputados estaduais Alice Portugal (PC do B) e João Bonfim (PFL), este funcionário de carreira do banco, encontraram-se com o superintendente da instituição, com a finalidade de minimizar o impacto que as medidas adotadas pelo banco teriam, no interior do Estado, antes de mais nada, em municípios que só contavam com apenas uma agência bancária (A Tarde, 13/07/1995). Em Cachoeira, na Região do Recôncavo Baiano, o prefeito da cidade reuniu-se com o gerente da instituição para impedir que o posto do banco fosse desativado, visto que a agência que funcionava no município foi fechada e as contas transferidas para agência de São Félix: a “*proposta da prefeitura é que o posto seja mantido para atender,*

¹⁶⁹ O banco habilmente anunciou o plano de demissão voluntária no momento de recesso do Congresso Nacional, medida que esvaziava uma das formas de pressão que poderia ser utilizada pelos trabalhadores e sindicatos (Rodrigues, 2001).

prioritariamente, aposentados e o comércio, além das contas da própria prefeitura” (Tribuna da Bahia, 22/07/1995).

Entretanto, os dirigentes sindicais sabem das limitações presente nas estratégias jurídica e parlamentar: *“a decisão da justiça foi recebida com cautela pelos diretores do sindicatos dos bancários. ‘Estamos apenas começando uma guerra jurídica’ disse o presidente da entidade, Álvaro Gomes”* (idem, 15/07/1995), onde estas formas de luta aparecem como alternativas às dificuldades de articulação e mobilização dos próprios bancários:

Nós fazíamos esse debate com a sociedade, **tentávamos mobilizar por essa via institucional também**, o que internamente, por mais esforço que tínhamos feito para mobilizar o funcionalismo ele estava anestesiado, ou melhor, chocado, em estado de choque com o que estava acontecendo dentro do BB. E eles não tinham muita segurança de que a mobilização, é um fato, de que esta poderia reverter aquele quadro (Vladimir, 23/01/2002).

Nos documentos que consultamos, nas entrevistas que realizamos tanto os bancários quanto sua associação nacional (ANABB) não questionavam o plano de demissão em si, mas a forma como ele teria sido conduzido (Rodrigues, 2001), ressaltando a necessidade que a empresa tinha de se modernizar, como pode ser conferido a seguir:

entendemos que qualquer empresa que se moderniza possa dispor de um programa permanente de demissão voluntária planejada, que contemple, além dos direitos legítimos e democráticos de todos os seus servidores, premiação especial como forma de reconhecimento pela dedicação, para todo funcionalismo (ANABB, 09/07/1995; 10/07/1995)

Deste modo, a ação sindical, na medida em que, assumia a estratégia de atuação ampla articulação – no interior da qual cabia a presença e a adesão de grupos de variadas orientações políticas (conservadores, neoliberais, populistas, esquerda e centro-esquerda) – e as entidades de representação não se posicionavam de modo coeso e firme contra o plano e o programa de ajustes do banco. A ação dos sindicatos enfraquecia, ao invés de fortalecer, as lutas dos trabalhadores. Assim, perdia-se a oportunidade histórica de estimular para que entre os bancários a experiência vivida se transformasse em experiência percebida (Thompson, 1984). Contribuindo, portanto, para que a ação dos trabalhadores bancários se constituíssem em ações com nítidos e radicais contornos de classe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa procurou mostrar que, no quadro da reestruturação, dentre as novas políticas de gestão do trabalho que têm por objetivo a redução de pessoal, como é o caso da terceirização e da qualidade total, vem crescendo a prática dos Planos de Demissão Voluntária (PDV). Estes, inicialmente, usados em empresas e bancos públicos têm sido empregados por grandes empresas privadas, nos mais variados ramos da economia. Estes planos são uma forma de “inverter” ou “transferir” a responsabilidade de enxugamento do quadro da empresa ou instituição para os próprios trabalhadores. Uma política extremamente perversa à medida que o “auto-demitir-se” passa a ser uma prática de gestão participativa dos empregados, transformando a sua demissão, a perda do emprego como a “sua” colaboração para manter a instituição rentável e competitiva.

A pesquisa permitiu constatar que o “novo” despotismo hegemônico (Burawoy, 1990), tem avançado sobre as condições de vida e trabalho, aprofundando-se neste momento, através de práticas de colaboração que objetivam transformar os trabalhadores em promotores de sua própria demissão. Para isso, é empregado diversos elementos baseados no convencimento, na persuasão, mas que não abdicam um instante sequer do uso da força, da ameaça e do terror.

No Banco do Brasil, em particular, os mecanismos coercitivos foram vários: ameaça de transferências para os locais distante ao lugar onde a família residia anteriormente; a ameaça e a realização, no pós-PDV, de demissões compulsórias. Os mecanismos de persuasão empregados foram e têm sido diversos: os programas de qualidade total, que buscam manipular a experiência-trabalho dos bancários para constituir um ambiente e processo de trabalho mais eficiente, produtivo e lucrativo à empresa; ao mesmo tempo, que procuram esvaziar as entidades de representação de classe, como os sindicatos. As formas de remuneração variável têm sido eficiente instrumento de desmobilização política dos bancários, mais recentemente em bancos públicos, à medida que individualiza, responsabiliza e penaliza o trabalhador pelos seus rendimentos (Jinkings, 2000). Deste modo, realiza-se, no

maior banco público brasileiro, uma disputa hegemonia (Gramsci, 1989) que visa persuadir os trabalhadores da necessidade e inexorabilidade da orientação mercantil nas atividades do banco.

O programa de ajustes, no qual se insere o plano de demissão voluntária, pode ser visto como uma forma de mobilizar a experiência-trabalho dos funcionários do Banco do Brasil, a partir sobretudo dos interesses da empresa, daí o sentimento de não pertencimento, de frustração, de raiva, de decepção, de medo que permeou todo este processo, no qual a adesão ao plano foi construída como um ato de cidadania e sacrifício em favor dos colegas. Daí por que a dificuldade dos sindicatos de articular-se politicamente tanto dentro quanto fora da categoria.

Porém, a dificuldade do sindicato de mobilizar os trabalhadores do Banco do Brasil deve ser contextualizado no refluxo que vem experimentando o sindicalismo brasileiro durante a década de noventa. Isto porque, neste período, o sindicalismo bancário tem preconizado uma ação cada vez mais defensiva (Jinkings, 2000). Especialmente, quando da realização do PDV, a estratégia sindical de articulação ampla com grupos políticos de variados matizes (conservadores, neoliberais, esquerda, centro-esquerda), ao invés de constituir-se em momento de articulação entre experiência vivida e experiência percebida (Thompson, 1984), que permitiria uma ação com claros contornos de classe, diluiu-se em disputas institucionais. Estas exigiram, como procuramos mostrar, um novo comportamento da direção da empresa, em relação aos trabalhadores e aos estagiários. Mas, posteriormente, foram desrespeitadas pela direção do banco (Cf. Rodrigues, 2001).

Outro obstáculo para mobilizar os trabalhadores, no PDV do Banco do Brasil, deve-se à “quebra” da estabilidade, existente de fato mas não de direito na empresa (Jinkings, 2000; Rodrigues, 2001), com isto o banco passou a deter um importante instrumento de intimidação política, que certamente explica, em parte, a dificuldade de mobilizar os bancários. Pois, o medo do desemprego, o receio de ser transferido e de ser alvo do despotismo das gerências, em uma momento de crescente desemprego, criam temores entre os trabalhadores e obstáculos à atividade sindical.

Vale destacar que a grande presença de estagiários no Banco do Brasil foi um dos elementos que potencializou o plano de demissão voluntária e permitiu o aprofundamento do programa de ajustes. Desta forma, a extensão da jornada de trabalho através de horas extras não remuneradas, a adoção de programas de qualidade total, remuneração variável, terceirização e a grande presença de estagiários compõe o cenário que possibilitou à empresa reestruturar-se e com isso acentuar cada vez mais suas atividades como banco comercial, em detrimento de suas ações de natureza social.

Desta forma, o Plano de Demissão Voluntária do Banco do Brasil deve ser percebido como parte de uma política/prática de gestão implementada na empresa que leva a uma cultura e prática privatista no interior desta instituição. Os trabalhadores entram no PDV pressionados pelas mudanças na “*cultura organizacional*” do Banco, levando a uma ruptura de sua identidade como “bancário do Banco do Brasil”, que exigindo e impondo uma “nova” postura, para constituir um “novo” profissional, uma “nova” qualificação; sustentada, antes de mais nada, numa cultura privatista de um banco comercial. Pelas narrativas apresentadas, estas exigências – a cobrança de metas, de resultados e produtividade - criaram um clima tenso, angustiante no interior do banco, o que precipitou a demissão dos trabalhadores e o suicídio de vários bancários.

As transferência e os cortes de comissões e gratificações foram utilizados pelo banco como instrumentos de pressão e desestímulo para que os trabalhadores não se sentissem motivados a continuar na empresa e pedissem finalmente demissão.

Deve ser sublinhado ainda que este conjunto de mudanças para alguns sujeitos foi marcado pela gradativa perda de auto-estima, pelo sentimento e a experiência efetiva de discriminação. Visto que a diferença que o banco realizou entre os bancários elegíveis e não elegíveis, impôs sobre os primeiros as ameaças e pressões das gerências e chefias intermediárias, assim como, aos elegíveis foram direcionadas práticas de discriminação realizadas pelos próprios colegas.

Por meio das histórias narradas pelos ex-bancários foi possível observar como as experiências vividas, durante a realização do PDV, foram partilhadas no âmbito familiar,

como os maridos, esposas, mães e pais, que participaram diretamente das decisões de aderir ou ficar no banco; e foi possível notar também como, neste caso, a família interagiu e, em muitos casos, interferiu sobre as estratégias que os trabalhadores do Banco do Brasil adotaram em relação ao seu emprego e ao seu destino profissional.

A partir das entrevistas realizadas pode-se dizer que a atual situação sócio-econômica dos bancários que aderiram ao PDV, de um modo geral, é pior do que a situação vivida no interior do banco. Em vários depoimentos colhidos, os ex-bancários expressam as dificuldades financeiras, a queda na padrão de vida e de consumo. Neste sentido, a adesão é caracterizada como uma atitude infeliz e precipitada.

Pelas narrativas foi possível apreender que a ofensiva do Banco do Brasil, sobre os trabalhadores, além de pretender incorporar e manipular sua experiência sobre o processo de trabalho, busca construir um trabalhador parceiro e colaborador, capaz de, através de seu sacrifício de autodemitir-se, manter a empresa funcionando através da imposição da dinâmica capitalista no interior do banco.

No entanto, pelas histórias narradas foi possível identificar formas de resistências, ações de confronto e de contradição com a dinâmica privatista que a direção vinha impondo no Banco do Brasil. Foi possível verificar que as experiências vividas ascendiam, em alguns casos, à condição de experiências percebidas e possibilitavam ações com contornos de classe (Thompson, 1984). Foi possível constatar que a pretensão ao domínio político engendrado por programas de qualidade e remuneração variável, abrem brechas para criação de mecanismos de resistência contra-hegemônicos construídos pelos bancários. Pois, os trabalhadores comparam aquilo que lhes é exigido, por tais práticas, e as imposições e despotismos vividos no cotidiano dos seus locais de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACCORSI, André. Automação bancária seus impactos: o caso brasileiro. In: **Revista de Administração. São Paulo**, v.27, n.4, outubro/dezembro /1992.
- ACCORSI, André. **Automação: bancos e bancários**. São Paulo, Faculdade de Economia e Administração/USP, 1990. Dissertação de mestrado em Administração, 127p.
- ADORNO, Theodor W. Introdução à controvérsia sobre o positivismo na sociologia alemã. In: **Textos escolhidos**. São Paulo, Abril cultural, 1983. Tradução de Wolfgang Leo Maar. Col. O pensadores, vol. XLVIII, p. 209-257.
- AFONSO, Roseli de F. **As conseqüências da Reestruturação Produtiva na vida dos trabalhadores: um estudo de caso no Pólo Petroquímica de Camaçari/BA: a Copene**. Campinas, 1999. Dissertação de mestrado em sociologia/IFCH/UNICAMP. (Cópia).
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho? - ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo, Cortez, 1995.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho – Ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho**. São Paulo, Boitempo, 1999, 258p.
- ANTUNES, Ricardo. **O novo sindicalismo**. Campinas, Ed. Pontes, 1995.
- BANCÁRIO, (O). Bancário Polivalente. **Boletim do Sindicato dos Bancários**. Salvador, n. 964, 04 jan./1994.
- BANCÁRIO, (O). A Reestruturação Produtiva e o movimento sindical. **Boletim do Sindicato dos Bancários**. Salvador, n.º 1383, 14 dez./1995.
- BANCÁRIO, (O). O sindicalismo e a terceirização. **Boletim do Sindicato dos Bancários**. Salvador, n.º 1423, 06 mar./1996.

- BATALHA, Claudio H. M. Thompson diante de Marx. In: **A obra teórica de Marx: atualidade, problemas e interpretações**. BOITO Jr., Amardo et all (org.s). São Paulo, Xamã, 2000, p. 191-202.
- BENJAMIN, Walter. O narrador: considerações sobre a obra de Nikolai Leskov. In: **Magia e técnica, arte e política**. São Paulo, Editora Brasiliense, 1994a . Tradução de Sérgio Paulo Rouanet. v.1, p. 197-221.
- BENJAMIN, Walter. O narrador: observações sobre a obra de Nikolai Leskov. In: Textos Escolhidos. BENJAMIN, Walter; HORKHEIMER, Max; ADORNO, Theodor W.; HABERMAS, Jürgen. São Paulo, Abril Cultural, 1983a, p. 57-74. Tradução Modesto Carrone.
- BENJAMIN, Walter. Sobre alguns temas em Baudelaire. In: Textos Escolhidos. BENJAMIN, Walter; HORKHEIMER, Max; ADORNO, Theodor W.; HABERMAS, Jürgen. São Paulo, Abril Cultural, 1983a, p. 57-74. Tradução Edson Araújo Cabral e José Benedito de Oliveira Damião.
- BENJAMIN, Walter. Experiência e pobreza. In: **Magia e técnica, arte e política**. São Paulo, Editora Brasiliense, 1994b . Tradução de Sérgio Paulo Rouanet. v.1, p. 114-119.
- BEYNON, Huw. As práticas do trabalho em mutação. In: **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos: reestruturação no Brasil e na Inglaterra**. São Paulo, Boitempo Editorial, 1997, p. 09-38.
- BIHR, Alain. **Da grande à alternativa – O movimento operário europeu em crise**. São Paulo, Boitempo, 1998. Tradução Wanda Caldeira Brant. 287p.
- BIZOURO. Carta ao Presidente. Salvador, **Sindicato dos bancários da Bahia**, 12/07/95.
- BIZOURO. Nossas reivindicações. Salvador, **Sindicato dos bancários da Bahia**, 04/08/1987.
- BIZOURO. Ação dos estagiários. Salvador, **Sindicato dos bancários da Bahia**, 06/08/1992.

- BIZOURO. O que está rolando na mesa de negociação. Salvador, **Sindicato dos bancários da Bahia**, 22/08/1988.
- BLANCO, Manuel Castaño. O processo de terceirização nos bancos. In: MARTINS, H. RAMALHO, R. **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo, Hucitec/CEDI/NETS, 1994.
- BLACKBURN, Simon. **Dicionário Oxford de filosofia**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1997. Tradução Danilo Marcondes, p. 134-137.
- BLASS, Leila Maria da Silva. **Estamos em greve! Imagens, gestos e palavras do movimento dos bancários**, 1985. São Paulo, Editora HUCITEC/Sindicato dos Bancários de São Paulo, 1992. 206p.
- BLASS, Leila Maria da Silva. Automação bancária: práticas e representações. São Paulo, **São Paulo em Perspectiva**, 7(4), outubro/dezembro 1993, p. 81-89.
- BOURDIEU, Pierre. Compreender. In: **Miséria do mundo**. BOURDIEU, Pierre (org.). p. 693-732.
- BRASIL, Banco do. História. Brasília, <http://www.bancodobrasil.com.br>, ago./1999.
- BRASIL, Banco do. Programa de desligamento voluntário. Brasília (DF), jul/1995.
- BRASIL, Banco do. Comunicado: redução do quadro viabiliza Banco do Brasil fortalecido. São Paulo, FSP, 13/07/1995.
- BRUGGER, Walter. **Dicionário de filosofia**. São Paulo, Editora Herder, 1969. Tradução Antônio Pinto de Carvalho, p. 181-183.
- BULHÕES, Myriam Silva de. Duas décadas de crescimento e modernização. In: **Conjuntura Econômica**, jun./1993.
- BURAWOY, Michael. A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado. São Paulo, **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, n.º 13, ano 05, junho/1990, p. 29-50.
- CAMPELLO, Murilo. O acordo da Basiléia e a indústria bancária brasileira. In: **Conjuntura Econômica**, out./1995.

- CANÊDO, Letícia Bicalho. **Bancários – movimento sindical e participação política**. Campinas, Editora da Unicamp, 1986. 324p.
- CANÊDO, Letícia Bicalho. **O sindicalismo bancário em São Paulo – no período de 1923 – 1944: seu significado político**. São Paulo, Edições Símbolo, 1978, 220p.
- CASTRO, Nadya Araújo. Modernização e trabalho no complexo automotivo brasileiro: reestruturação industrial ou japanização de ocasião?. In: **Novos Estudos Cebrap**. São Paulo, nov./1993, n.º 37, p. 155–173.
- CHAMPAGNE, Patrick. A opinião pública dos cientistas políticos. In: **Formar a opinião: a novo jogo político**. CHAMPAGNE, Patrick. Petrópolis, Vozes, 1998. Tradução de Guilherme João de Freitas Teixeira, p. 85-118.
- CHESNAIS, Francois. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996, 335p. Tradução Silvana Finzi Foá.
- COSTA, Emília Viotti da. Estruturas versus experiência - novas tendências na História do movimento operário e das classes trabalhadoras na América Latina: o que se perde e o que se ganha. Rio de Janeiro, Vértice/ANPOCS, **Boletim informativo e bibliográfico de ciências sociais (BIB)**, 1990, n.º 29, p. 03-16.
- COUTINHO, Carlos Nelson. A estratégia socialista no ‘Ocidente’. In: **Gramsci: um estudo sobre seu pensamento político**. COUTINHO, Carlos Nelson. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999, p. 147-164.
- DIAS, Edmundo Fernandes. **A liberdade (im)possível na ordem do capital: reestruturação produtiva e passivação**. Campinas, Textos didáticos/IFCH, n.º 29, 1997.
- DIAS, Edmundo Fernandes. Hegemonia: racionalidade que se faz história. In: **O outro Gramsci**. Dias, Edmundo Fernandes et all. São Paulo, Xamã, 1996, p. 09-80.
- DIEESE. Evolução recente do emprego bancário no Brasil. Belo Horizonte, DIEESE/ Linha bancários, 1998, texto n.º 02/98, 18p.
- DIEESE. O Banco do Brasil em 1998. Brasília, DIEESE – Subseção ANABB, 1999, 11P.

- DIESSE. **Trabalho e Reestruturação Produtiva: 10 anos de Linha de Produção**. São Paulo, nov./1989. 344p.
- DIESSE. Reestruturação produtiva reduz emprego nos bancos. São Paulo, **Boletim DIEESE**, 1997. (Cópia).
- DORON, Roland, PAROT, Francoise. **Dicionário de Psicologia**. São Paulo, Ática, 1998, p. 588. Tradução Odilon Soares Leme.
- DRUCK, Maria da G. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica - um estudo do Complexo Petroquímico da Bahia**. Tese de Doutorado. Campinas, IFCH/UNICAMP. 1995. (Cópia).
- DRUCK, Maria da G. Flexibilização, terceirização: a experiência dos sindicatos. In: FRANCO, Tânia (org.) **Trabalho, riscos industriais e meio ambiente: rumo ao desenvolvimento sustentável**. Salvador, EDUFBA, 1997a, p. 117 – 157.
- DRUCK, Maria da G. O caso dos bancários. Relatório de Pesquisa. Salvador, PIBIC/CNPq, 1997b.
- DRUCK, Maria da G. A reestruturação e os impactos sobre o trabalho e o emprego no setor bancário na Bahia. Salvador, FFCH/UFBA, 1999.
- DUROZOI, Gerard, ROUSSEL, André. **Dicionário de filosofia**. Campinas, Papirus, 1993, p. 361-362. Tradução Marina Appenzeller.
- ELY, Helena Bins. O olhar sindicalista sobre os programas de qualidade nos Bancos. Caxambu, ANPOCS, out./1996.
- FERREIRA, Cândido Guerra. O fordismo sua crise e o caso brasileiro. Campinas, **Cadernos do Cesit**, n.º 13, 1993.
- FERREIRA, Paulo César Ximenes Alves. Um Brasil sem truques. São Paulo, **Folha de São Paulo**, 05/07/1995.
- FILGUEIRAS, Luiz A. M. A desestruturação do mundo do trabalho e o “mal-estar” desse fim de século. In: **Caderno do Ceas**. Salvador, set./out. 1997, n.º 171.

- FILGUEIRAS, Luiz A. M. **História do Plano Real: fundamentos, impactos e contradições**. São Paulo, Boitempo, 2000. 231p.
- FUNARI, Pedro Paulo A. Considerações em torno das “teses sobre filosofia da história” de Walter Benjamin. In: Revista Crítica Marxista. São Paulo, Brasiliense, 1996, v. 1, n.º 03, p. 45-53.
- GAGNEBIN, Jeanne Marie. Prefácio – Walter Benjamin ou a história aberta. In: **Magia e técnica, arte e política**. São Paulo, Editora Brasiliense, 1994a . Tradução de Sérgio Paulo Rouanet. v.1, p. 07-19.
- GITAHY, Leda. Inovação tecnológica, subcontratação e mercado de trabalho. In: **São Paulo em perspectiva**. São Paulo, jan./mar.1994, vol.1, p. 144-153.
- GODINHO, Luís Flávio Reis. Trabalho, insegurança e violência no cotidiano do trabalho bancário. Salvador, Centro de Recursos Humanos (CRH)/FFCH/UFBA, 2002. (Cópia).
- GOMES, Álvaro. Entrevista realizada pela prof. ª Maria da Graça DRUCK. Salvador, CRH/FFCH/UFBA, 1997, cópia.
- GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo, Boitempo Editorial, 1999. Tradução Bernardo Joffily, 117p.
- GRAMSCI, Antonio. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Rio de Janeiro, 8ª e. Editora Civilização Brasileira, 1991. Tradução Carlos Nelson Coutinho. 244p.
- GRAMSCI, Antonio. **Maquiavel, a política e o Estado moderno**. Rio de Janeiro, Editora Civilização Brasileira, 1989. Tradução Luiz Mário Gazzaneo. 444p.
- GRUN, Roberto. **A produção de uma empresa moderna: os bancários e a automação**. São Paulo: PUC/SP, 1985. Dissertação de mestrado em Ciências Sociais, 293p. (?).
- GRUN, Roberto. Taylorismo e fordismo no trabalho bancário: agentes e cenários. In: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo, out./1986, n.º 02, vol. 01, p.13-27.

- GUSHIKEN, Luiz. O banco do Brasil na ordem do dia. São Paulo, **Folha de São Paulo**, 22/07/1995.
- HALL, Stuart. En defensa de la teoría. In: Raphael Samuel (org.), **Historia popular y teoría socialista**. Barcelona, Crítica, 1984, p. 277-286.
- HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo, Edições Loyola, 1992. Tradução Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves, 349p.
- HELLER, Agnes. **O cotidiano e a história**. São Paulo, Editora Paz e Terra, 2000, 6ª ed. Tradução Carlos Nelson Coutinho e Leandro Konder, 121p.
- HIRATA, Helena. Outro lado do modelo japonês. São Paulo, **Novos Estudos Cebrap**, 1991, n.º 29.
- JINKINGS, Nise Maria Tavares. **Trabalho e subjetividade sob o mister de fazer mais dinheiro: o trabalho**. Campinas, IFCH/UNICAMP, 1994. Dissertação de mestrado em Sociologia, 127p.
- JINKINGS, Nise Maria Tavares. **Trabalho e resistência na “fonte misteriosa”: os bancários em face da reestruturação capitalista**. Campinas, IFCH/UNICAMP, setembro/2000. Tese de Doutorado, 384p.
- JOHNSON, Richard. Contra el absolutismo. In: Raphael Samuel (org.), **Historia popular y teoría socialista**. Barcelona, Crítica, 1984, p. 287-300.
- KURZ, Robert. **O colapso da modernização: da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992. Tradução Karen Elsabe Barbosa.
- KURZ, Robert. A ignorância da sociedade do conhecimento. São Paulo, **Folha de São Paulo**, 13/01/2002, p. 14-15, Caderno Mais! Tradução Marcelo Rondinelli.
- LAPLANCHE, J., PONTALIS, J. –B. Vocabulário da psicanálise. Santos (SP), Martins Fontes, 1970, p. 432-346. Tradução Pedro Tamen.

- LARANGEIRA, Sônia. **Programas de qualidade total**. In: CATTANI, David (org.) **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Rio Grande do Sul, Editora da Universidade, 1997. 292p.
- LOJKINE, Jean. **A revolução informacional**. 2.^a ed. São Paulo: Cortez, 1999, 316p. Tradução José Paulo Netto.
- LUKÁCS, Georg. **História e consciência de classe – estudos de dialética marxista**. Porto, Publicações Escorpião, 1974. Cap. I, II, III, IV e Posfácio de 1967. Tradução Telma Costa.
- LUKÁCS, Georg. Prefácio. In: HELLER, Ágnes. **Sociología de la vida cotidiana**. Barcelona, Ediciones Península, 3^a e. 1991, p. 09-14.
- LUKÁCS, Georg. **Ontologia do ser social – os princípios ontológicos fundamentais de Marx**. São Paulo: Editora Ciências Humanas, 1979, 171p. Tradução Carlos Nelson Coutinho.
- MARX, Karl. **O capital**. São Paulo: DIFEL, 1985, Livro 1, Vol. 1. Tradução Reginaldo Sant'ana.
- MATTOSO, Jorge, Oliveira, M.A. **Desenvolvimento excludente, crise econômica e desafios do sindicalismo brasileiro**. Campinas, Cadernos do Cesis, 1990.
- NEVES, Euclides Facundes. **Bancos, bancários e movimento sindical**. São Paulo, Anita Garibaldi, 1998, 424p.
- OFFE, Claus. **Trabalho e sociedade: problemas estruturais e perspectiva para o futuro “sociedade do trabalho”**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989a, Vol. I – A crise, 215p. Tradução Gustavo Bayer.
- OFFE, Claus. **Trabalho e sociedade: problemas estruturais e perspectiva para o futuro “sociedade do trabalho”**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989b, Vol. II – Perspectivas, 180p. Tradução Gustavo Bayer e Margit Martincic.
- PAGOTTO, Maria Amélia Ferracciú. **Mito e realidade na automação bancária**. Campinas, IFCH/UNICAMP, 1996. Dissertação de mestrado em Sociologia, 250p.

- PEREIRA, Marcus Vinícius Santa Cruz. O que era ser funcionário do Banco do Brasil. In: **Bancários do Banco do Brasil: o signo de uma identidade profissional em transformação**. São Paulo, PUC-SP, 1996. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social; p. 78-100. (Cópia)
- PRZEWORSKI, Adam. A organização do proletariado em classe: o processo de formação de classe. In: **Capitalismo e social-democracia**. São Paulo: Companhia das Letras, 1989, p. 67-119. Tradução Laura Teixeira Motta.
- RAMOS, Iuri Roberto Sacramento. Qual o “Q” da qualidade? “A gente vai brilhar” – O programa de qualidade total do Banco do Brasil – o caso das EADS – equipes de autodesenvolvimento. Salvador, Departamento de sociologia/FFCH/UFBA, abril/2002, 16p. (cópia).
- RODRIGUES, Lea Carvalho. **Banco do Brasil: crise de uma empresa estatal no contexto de reformulação do Estado brasileiro**. Campinas, IFCH/UNICAMP, 2001. Tese de Doutorado.
- SCHAFF, Adam. **A sociedade informática. – as consequências da Segunda Revolução Industrial**. 4ª ed. São Paulo: Editora da Universidade Paulista : Brasiliense, 1995, 157p. Tradução Carlos Eduardo Jordão Machado e Luiz Arturo Obojes.
- SEGNINI, Liliana R. Petrilli. **Mulheres no trabalho bancário**. São Paulo, Editora da Universidade de São Paulo, 1998. 209p.
- SEGNINI, Liliana R. Petrilli. **A liturgia do poder: trabalho e disciplina**. São Paulo, EDUC, 1988, 187p.
- SENNET, Richard. A corrosão do caráter – consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro, Record, 1999. Tradução Marcos Santarrita.
- SILVA, Ana Rosa Cloet da. Thompson e a primeira geração dos Annales. Campinas, **História social – revista da pós-graduação em história/IFCH/UNICAMP**, 1998, n.º 4/5, p. 91-134.

- SILVA, Jair Batista da. **“Saindo de mim”: Motivações e trajetórias ocupacionais de trabalhadores bancários que ingressaram no PDV do Banco do Brasil.** Salvador, UFBA/FFCH/Departamento de Sociologia, Set./1999, 109p.
- SILVA, Roque Aparecido da. Computadores, digitação e caixas: a automação Bancária em questão. In: LEITE, Márcia e SILVA, Roque Aparecido da (org.s). **Modernização tecnológica, relações de trabalho e práticas de resistência.** São Paulo, Iglu/Ildes/Labor, 1991.
- SOUZA, Herbert de. De que Brasil é este banco? São Paulo, **Folha de São Paulo**, 23/07/1995
- SOUZA, Laumar Neves de. Conceitos e determinantes da terceirização. In: **Reestruturação produtiva no setor bancário: a terceirização e seus impactos sobre o trabalho bancário.** Salvador, FCE/UFBA, 1997. Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Econômicas/ UFBA. (Cópia)
- THOMPSON, E. P. **A miséria da teoria: ou um planetário de erros – uma crítica do pensamento de Althusser.** Rio de Janeiro, Zahar editores, 1981. Tradução Waltensir Dutra. 230p.
- THOMPSON, E. P. **A formação da classe operária inglesa.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987, 204p, vol. I – A árvore da liberdade. Tradução Denise Bottmann.
- THOMPSON, E. P. La política de la teoría. In: Raphael Samuel (org.), **Historia popular y teoría socialista.** Barcelona, Crítica, 1984, p. 301-317.
- VARGAS, Nilton. Gênese e difusão do taylorismo no Brasil. In: **Revista Ciências Sociais Hoje.** São Paulo, Anpocs/Cortez, 1985.
- VITORINO, Artur José Renda. Notas sobre a teoria da formação de classe de E.P. Thompson. Campinas, **História social – revista da pós-graduação em história/IFCH/UNICAMP**, 1998, n.º 4/5, p. 157-173.
- ZAMBERLAN, Fábio Luiz e Salerno, Mário Sérgio. Racionalização e automação: a organização do trabalho nos bancos. In: **Sete estudos sobre a realidade brasileira.**

(Org. s) FLEURY, Afonso Carlos Corrêa e VARGAS, Nilton. São Paulo, Editora Atlas, 1983, p. 172-194.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 11ª ed. São Paulo: Pioneira, 1996, 233p. Tradução M. Irene de Q. F. Szmrecsányi e Tamas J. M. K. Szmrecsányi.

?WHO. Pesquisa de avaliação do PDV – Programa de Demissão Voluntária. Brasília, ANABB, 1996a.

?WHO. Pesquisa de avaliação do PAQ – Programa de Adequação de Quadros do Banco do Brasil. ANABB, Brasília, 1996b.

PERIÓDICOS

1) Jornais

Folha de São Paulo, jun./jul./ago. 1995, 2000, 2001e 2002.

A Tarde, jun./jul./ago. 1995.

Tribuna da Bahia, jun./jul./ago. 1995.

Correio da Bahia, jun./jul./ago. 1995.

2) Revistas

Veja, jun./jul./ago. 1995.

Isto é, jun./jul./ago. 1995.

3) Boletins

O bancário, 1990-1997

O bizouro , 1982-1998.

RELAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Augusto: 09/01/2002

Cecília: 07/01/2002

Edgar: 24/01/2002

Eduardo: 23/07/1999

Gregório (sindicalista): 23/03/1999

Graciliano: 26/01/2002

Hugo: 06/01/2002

Ivan: 29/07/1999

João: 22/01/2002

João Paulo: 22/07/1999

Lígia: 16/07/2002

Manuel: 15/01/2002

Mário: 07/01/2002

Nicolau: 03/01/2002

Pablo: 24/01/2002

Sílvia: Jul./1999

Virgínia: 05/01/2002

Vladimir (sindicalista): 23/01/2002

ANEXO

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
MESTRADO EM SOCIOLOGIA**

**PROJETO: A PERVERSÃO DA EXPERIÊNCIA NO TRABALHO: OS BANCÁRIOS
EM FACE DO PROGRAMA DE AJUSTES DO BANCO DO BRASIL.**

ALUNO: JAIR BATISTA DA SILVA
RA: 001208

ORIENTADOR: RICARDO ANTUNES

ROTEIRO DE ENTREVISTA

IDENTIFICAÇÃO PESSOAL

1. DATA DE NASCIMENTO

__/__/__

1.1 No momento do PDV, você tinha quantos anos?

2. SEXO

Masculino

Feminino

3. COR

Negro

Branco

Amarelo

Pardo

4. GRAU DE ESCOLARIDADE

4.1. Escolaridade da Mãe

Analfabeto

Primeiro grau completo

Primeiro grau Incompleto

Segundo grau completo Superior Incompleto Superior completo

4.2. Escolaridade do Pai

Analfabeto Primeiro grau completo Primeiro grau Incompleto

Segundo grau completo Superior Incompleto Superior completo

4.2.1. Qual era o valor (aproximado) da renda familiar dos seus pais?

4.3. Onde estudou durante o primário?

Escola pública Escola privada

4.3.1. Onde estava localizada esta escola?

4.4. Onde estudou durante o segundo grau?

Escola pública Escola privada

4.4.1. Onde estava localizada esta escola?

4.4.2. Fale um pouco da sua trajetória, da sua vida antes de entrar no Banco do Brasil.

4.4.3. Por que o Banco do Brasil?

4.5. Quando da realização do PDV, você tinha diploma de curso superior?

4.5.1. Qual o tipo de universidade/faculdade em que você estudou?

a) Universidade pública b) Universidade/faculdade privada

4.5.2. Se estudou numa universidade publica, esta era?

Federal

Estadual

5. ESTADO CIVIL

Solteiro

Casado

Divorciado

Separado

5.1. Escolaridade do companheiro (a)

Analfabeto

Primeiro grau completo

Primeiro grau Incompleto

Segundo grau completo

Superior Incompleto

Superior completo

5.2. Qual a influência da família e/ou do(a) companheiro(a) na sua decisão de aderir ao PDV?

6. Tempo de residência na rms?

7. Você estava satisfeito com seu trabalho? Por que?

7.1. Qual o significado que o trabalho tem para você?

7.2. Você achava que o banco valorizava os funcionários? De que forma?

8. Você achava que o banco valorizava sua experiência profissional? De que modo?

9. Porque você resolveu aderir ao plano de demissão voluntária? (+/- 3 motivos).

9.1. O ingresso no PDV foi um investimento?

9.2. Você levou em conta a situação de crescente desemprego para tomar sua decisão? Porque?

10. Quanto tempo de serviço você tinha na empresa quando aderiu ao pdv?

10.1. O banco, durante este período em que você foi funcionário, se modificou? De que modo? (descrever as principais mudanças).

10.2. Qual o tipo de relação que as gerências ou seus superiores tinham com os funcionários?

11. Qual cargo que você ocupava no momento da demissão?

12. Quanto você ganhava aproximadamente por mês? (líquido)

13. Você estava satisfeito com seu salário? Por que?

14. Qual seu padrão de vida à época do PDV?

Pobre

Classe média baixa

Classe média

Classe média alta

15. Você acha que os funcionários do Banco do Brasil estava perdendo reconhecimento social? Por que?

16. O trabalho no banco era seu principal emprego?

17. Você tinha outra fonte de renda quando pediu demissão? Qual?

18. Quanto ganhava com esta outra fonte? (líquido).

19. No período da demissão você tinha outro emprego?

20. Quanto ganhava com este emprego?

21. Qual foi o valor da indenização?

21.1. Quais os componentes da indenização? (discriminar estes componentes)

22. O que você fez com a indenização?

23. Você trabalha atualmente?

24. Qual sua ocupação profissional atual?

25. Quanto você recebe por mês com este trabalho? (líquido).
26. Quantas pessoas moram em sua residência e qual o grau de parentesco?
- 26.1. Dentre estas, quantas trabalham?
- 26.2. Qual a remuneração mensal delas? (cada uma delas).
27. Outras pessoas trabalhavam na sua família quando você aderiu ao pdv?
28. Atualmente, qual o valor da renda familiar? (somando o rendimento de todos os membros)
- 28.1. A família tem outras fontes de renda? Quais?
29. Seu padrão de vida melhorou ou piorou depois que você aderiu ao pdv? De que modo?
- 29.1. Como você definiria seu padrão de vida atualmente?
- Pobre
 - Classe média baixa
 - Classe média
 - Classe média alta
30. Você acha que sua decisão de aderir ao pdv foi correta? Por quê?
32. Você tomaria a mesma decisão se fosse um trabalhador bancário atualmente? por que?
33. Você era sindicalizado?
34. Você participava das atividades sindicais, tais como: greves, paralisações, manifestações?
35. O que você achou da atuação do sindicato no caso do PDV?

36. Na sua opinião faltou ao sindicato realizar alguma atividade ou manifestação para esclarecer os funcionários?

37. Qual o significado que o sindicato tinha para você na época do PDV?

38. Qual sua opinião atualmente sobre o sindicato?

39. Você recomendaria a um amigo ou familiar ser um bancário ou um bancário do Banco do Brasil em particular?

40. Houve formas ou manifestações de diferenciação/ discriminação entre os funcionários considerados elegíveis e os não-elegíveis?

41. Houve manifestações/gestos de solidariedade dos funcionários que ficaram em relação aos que aderiram? De que forma?

