

Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Filosofia e Ciências
Campus de Marília

A Fantástica Fábrica de Dinheiro na trilha do
Empowerment:
o discurso gerencial no Banco do Brasil

Marília
dez/2007

Erika Batista

A Fantástica Fábrica de Dinheiro na trilha do *Empowerment*:
o discurso gerencial no Banco do Brasil

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista sob orientação do Prof. Dr. Antonio Carlos Mazzeo.

Marília
dez/2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Batista, Erika

A fantástica fábrica de dinheiro na trilha do empowerment: o discurso gerencial no Banco do Brasil / Erika Batista. Marília, SP: [s.n.], 2007.

Orientador: Antonio Carlos Mazzeo

Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências.

1. Trabalho bancário. 2. Reestruturação bancária. 3. Banco do Brasil.
4. Discurso gerencial. 5. Empowerment. 6. Relações de trabalho. 7. Título.

Erika Batista

A Fantástica Fábrica de Dinheiro na trilha do *Empowerment*:
o discurso gerencial no Banco do Brasil

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Marcos Tadeu Del Roio

Prof. Dr. Mauro Luís Iasi

Prof. Dr. Antonio Carlos Mazzeo
(orientador)

Marília
dez/2007

*Aos ex-colegas (mas não ex-amigos) do Banco do Brasil,
A todos os trabalhadores bancários,
A todos os trabalhadores que sofrem o jugo da hipocrisia gerencial.*

Agradecimentos

Enfim, é hora de agradecer aqueles que de alguma forma contribuíram para que este trabalho se realizasse, participando de forma direta ou indireta, de forma ativa ou simplesmente observando, e até aqueles que duvidaram que ele fosse possível. E como não podia deixar de ser, já me antecipo a pedir desculpas aos que não forem lembrados aqui. Como foram muitas as “ajudas” recebidas, começo por ordem cronológica, e não de importância. Também aviso que como este é o único espaço deste trabalho que posso escrever do jeito que eu quiser, me darei o direito de abrir mão do “rigor científico”.

Agradeço aos colegas do Banco do Brasil que à época do exame para ingresso no Programa me aturaram subindo pelas paredes, principalmente aos amigos Melissa, Marquito e Emerson, companheiros de trabalho no PAB-TRT. Muito obrigada pela cobertura dos almoços estendidos e das filas únicas para que eu pudesse dar conta das leituras, pelo material institucional reservado à pesquisa e pela torcida sincera. Vocês foram ótimos! Também agradeço aos gerentes Dedival e Juliana, que liberaram as minhas folgas sem chantagem gerencial para que eu fizesse as provas e me dispensaram sem terror burocrático quando fui aprovada.

Agradeço ainda a todos os colegas que se disponibilizaram a conceder as entrevistas, abrindo mão de horários de almoço ou ficando após a jornada de trabalho para dividir comigo um pedaço de suas vidas. Obrigada ao colega Fernando, pelas informações “extra” concedidas. Sem vocês esta pesquisa não seria possível e não teria o menor sentido. Muito obrigada mesmo, de coração! Obrigada também aos colegas que torceram para que eu (com o perdão da palavra) me estrepasse, pois muitas vezes vocês foram minha maior motivação, não só por vaidade, mas principalmente para mostrar que tudo é possível quando a vontade é verdadeira.

Minha amiga Isabel também foi fundamental neste processo de ingresso, me emprestando seus textos, discutindo comigo as questões propostas e me ajudando a elaborar o projeto que originou este trabalho. Obrigada pelas tardes de domingo me explicando Lukács, Marx e toda a turma, e pela torcida para que eu chegasse até o fim. Valeu Bel!

Deveria deixar para o final, mas como o critério foi cronológico, agradeço aqui ao amigo Antonio Carlos Mazzeo, que manteve contato comigo nos 3 anos que me separaram da pesquisa acadêmica, participando da confecção do projeto e me recebendo de volta com muita satisfação. Obrigada pelas sessões “papo cabeça” nos piores momentos que passei durante este

processo, que me ajudaram a crescer como pessoa e acabou se refletindo neste trabalho. Quanto ao orientador, bem, penso que deveria agradecer aquela coisa toda de orientação padrão, mas não dá. Então, agradeço por todas as vezes que você sumia e eu ficava desesperada comendo os livros para entender sozinha o que eu sabia que tinha que entender de qualquer jeito; pelas vezes que eu escrevia alguma coisa achando que tava “abafando” e você, depois de praticamente ser amarrado na cadeira para ler, dizia “É, tá bom, mas.....precisa disto, disto, disto” me fazendo correr atrás; por todas as vezes que estávamos em cima da hora com prazos e questões burocráticas e você dizia “Calma, isto é “pro forma”, vai dar tudo certo”, me pondo doida atrás de todo o “pro forma” para que assim desse certo.....enfim, pelo seu jeitinho peculiar de (des) orientar.

Agradeço ao meu amorinho Alexandre, que me apoiou quando resolvi encarar mais esta empreitada, vivendo comigo o céu e o inferno (com tudo que vem junto!) de lutar por algo em que se acredita. Obrigada pelas discussões corporativas e pelo laboratório vivo que você me forneceu. Apesar dos pesares todos que vivemos neste processo, saiba que hoje eu sou mais forte justamente por causa disso, o que também está refletido neste trabalho.

Aos meus pais, Dol e Benê, agradeço pela torcida, as orações e a compreensão com os momentos de desatenção, ausência e rispidez. À minha sempre irmãzinha Kaká, obrigada pelo colo nos momentos difíceis, pela torcida, pelos textos recomendados e emprestados (e que até hoje eu não devolvi!), pelas discussões e pelo “kit mestrado” que recebi quando comecei esta saga. Agradeço ao meu primo Gustavo pelos textos sugeridos e pelos debates homéricos (que atravessaram até o Atlântico!) que ajudaram a fortalecer minha posição “teórico-metodológica”.

Obrigada aos meus outros pais, Seu Adel e Mary, que tantas vezes me esperaram de madrugada, me levaram e buscaram na rodoviária, pelas comidinhas e roupas lavadas, e principalmente, pela torcida e paciência com a minha estadia em Marília quando cumpria as disciplinas. Obrigada também à minha cunhada Sandra, pela companhia durante este período.

Agora começa uma família maior (ainda bem), que viveu comigo este processo, contribuindo cada qual a sua maneira. Meus amigos da Unesp, com quem dividi inúmeras discussões, sugestões de leitura, risos e lamentações: Tati, Lívia, Mateus, Simone, Lúcio, Carol, Anderson, Bóris, prof^a Fátima e prof^o Del Roio. Também agradeço aos professores Corsi, Giovanni, Ariovaldo e Felipe pelas sugestões bibliográficas, dicas e livros emprestados.

Fazendo parte desta família de amigos, obrigada à amiga Jaqueline, pelos caminhos idos e vindos (literalmente) e pelas infinitas sessões de angústia que deixavam a gente com a

garganta seca de tanto falar (e falar alto)! Também agradeço outra amiga, Virgínia, que acompanhou o processo todo desde o início. Obrigada pelos jantares naturebas em Mariland, pelas horas de MSN socializando as dúvidas, “portões de mármore e valas”! Agradeço ainda às amigas Nani e Lourdinha pelas “positive vibrations”, especialmente durante os 15 dias em que me acolheram durante o período das entrevistas (que vocês sabem, foi muito mais do que isso).

Obrigada às Meninas da Seção de Pós-graduação, principalmente Aline e Andréia, sempre dispostas a colaborar na resolução dos problemas burocráticos. Valeu pelos socorros e operações de “salvar a pátria” em tempo!

Agradeço pelos recursos recebidos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, fundamentais para a realização desta pesquisa.

Os indiferentes

*Odeio os indiferentes.
Acredito que viver
significa tomar partido.*

*Indiferença é apatia,
parasitismo, covardia.
Não é vida.*

*Por isso, abomino os indiferentes.
Desprezo os indiferentes,
também, porque me provocam
tédio as suas lamúrias
de eternos inocentes.*

*Vivo, sou militante.
Por isso, detesto
quem não toma partido.*

Odeio os indiferentes.

(Antonio Gramsci)

*Los derechos se toman, no se piden;
Se arrancan, no se mendingan.
(José Martí)*

Resumo

Uma lógica de instabilidade e imprevisibilidade inerente ao funcionamento da sociabilidade capitalista acompanha as transformações das relações sociais do trabalho em sua totalidade, e que aliada às novas tecnologias delinea mudanças nas formas de organização do trabalho. O aparato ideológico de dominação se torna fundamental para garantir a subordinação da classe trabalhadora à acumulação capitalista, constituindo os variados métodos de gestão do trabalho em um controle ideológico que extrapola a dinâmica do processo produtivo e assume forma social, do qual os discursos gerenciais são formas típicas. Através da caracterização histórica do modo de produção capitalista no século XX, a pesquisa contextualizou as formas de gerenciamento do trabalho e sua manifestação no setor bancário brasileiro. A partir da reestruturação bancária do país, principalmente com o Plano Real, o objeto específico se concentrou no estudo realizado em uma agência do Banco do Brasil SA. A análise das tendências organizacionais propostas pelo discurso gerencial do Banco tiveram a finalidade de verificar a suposição de uma contradição inerente ao discurso gerencial, traduzido na ideologia do *empowerment*, e a sua respectiva concretização pela prática do trabalho bancário.

Abstract

The work relations have been changing according to the capitalism transformations and the new technologies, resulting in an uncertain social logic. The ideological ways of domination have become an important component to ensure the capitalist accumulation. Thus, the several instruments of work management are ways to improve the ideological control which goes beyond the productive process dynamics, and that gets a social shape. The management discourse is an example of that. Through the historical characterization of capitalism in the XXth Century, the study shows the work organizational practices and their management discourse in the capital mundialization, and how they manifests themselves in the brazilian bank sector. From the bank restructuring, specially with “Plano Real” (Real Currency Economic Measures), the specific object of this study focused on field work made at an agency of “Banco do Brasil” (Bank of Brazil). Therefore, the organizational trends of the bank management discourse were analysed in order to verify a contradiction between the empowerment discourse and the work bank practice.

Sumário

INTRODUÇÃO	13
PARTE I - A MUNDIALIZAÇÃO DO CAPITAL E SUAS FORMAS SOCIAIS DE CONTROLE	19
CAP I – MUNDIALIZAÇÃO CAPITALISTA E GERENCIAMENTO DO TRABALHO	19
A organização fordista do trabalho para além da linha de montagem	21
A organização taylorista do trabalho para além da administração científica	25
O limite orgânico do “trabalho em migalhas”	28
CAP II – CRISE AGUDA DO CAPITAL E A APROPRIAÇÃO SISTEMÁTICA DA SUBJETIVIDADE	32
A ideologia e o poder gerenciais	35
A organização toyotista do trabalho para além do <i>just- in- time</i>	41
A apropriação da subjetividade pela gestão dos “recursos” humanos	46
O discurso do <i>Empowerment</i>	52
PARTE II – O BRASIL E A FANTÁSTICA FÁBRICA DE DINHEIRO	60
CAP I – O BRASIL NA MUNDIALIZAÇÃO FINANCEIRA	60
O caráter da reestruturação capitalista brasileira	65
Militar-bonapartismo e reforma bancária	68
“Milagre” econômico, crise e endividamento	77
A “democracia burguesa” e os planos de estabilização monetária	83
CAP II – SUBORDINAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO BANCÁRIA	87
Os Planos Collor e a liberalização financeira	88
O Plano Real	91
Crise e reestruturação bancária	94
O segundo governo FHC e a subordinação plena	98
PARTE III – O DISCURSO GERENCIAL NO BANCO DO BRASIL	104
CAP I – O TRABALHO BANCÁRIO E O BANCO DO BRASIL	104
A organização do trabalho bancário	105
História do Banco do Brasil SA	111
Composição acionária e estrutura organizacional	116
CAP II - A GESTÃO DOS “RECURSOS” HUMANOS NO BANCO DO BRASIL	121
O “pacote” de benefícios e o fetiche da qualificação	122
As ferramentas do discurso gerencial e a cooptação ideológica	131
A reestruturação organizacional de 1995	138
CAP III – O BB NA TRILHA DO <i>EMPOWERMENT</i>	147
Rupturas e continuidades entre os antigos e os novos funcionários	150
Segmentação do atendimento e fragmentação da força de trabalho	167

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	174
APÊNDICE A - APONTAMENTOS SOBRE AS NOVAS TECNOLOGIAS E CRISE ATUAL DO MODO DE PRODUÇÃO CAPITALISTA	183
APÊNDICE B - APONTAMENTOS SOBRE A NATUREZA DO TRABALHO BANCÁRIO	188
ANEXO 1 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS NA AGÊNCIA X EM SÃO BERNARDO DO CAMPO/SP.	192
ANEXO 2 – CÓDIGO DE ÉTICA DO BANCO DO BRASIL S.A.....	194
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	197
OUTRAS FONTES	204
REVISTAS	204
DOCUMENTOS ELETRÔNICOS.....	205
MATERIAL INSTITUCIONAL	207
FILMES	207

INTRODUÇÃO

Para situar o objeto específico deste trabalho, que é o discurso gerencial e a prática de trabalho no Banco do Brasil SA (BB), ao objeto geral da reestruturação financeira e bancária nacional, se faz relevante problematizar a temática num contexto mundial de reestruturação do próprio capitalismo, que a partir do movimento de internacionalização do capital e expansão do “credo” neoliberal, reorganizou o sistema financeiro global e fez emergir o *momento predominante da acumulação financeira no âmbito de interações complexas*, parafraseando Lukács.

Considerou-se a prioridade da categoria universal da produção material em interação com momentos predominantes da circulação, caracterizados pela desregulamentação do sistema bancário e inovações tecnológicas, descentralização das atividades financeiras, juntamente com a criação de novas ferramentas e nichos no mercado. Tais adequações passaram a ser consideradas condição *sine qua non* para a sobrevivência de qualquer centro financeiro no bojo da reestruturação mundial do capitalismo.

Uma lógica de instabilidade e imprevisibilidade, inerente ao funcionamento da sociabilidade capitalista, acompanhou as transformações das relações sociais do trabalho em sua totalidade, e que, aliada às novas tecnologias refinou o tom dos discursos gerenciais, que, mais do que uma teoria da administração de empresas, constituem-se no que Tragtenberg qualificou de *ideologia gerencial*, uma *resposta intelectual da classe dominante para disciplinar a força de trabalho*, quando o controle sobre o trabalho ultrapassa o espaço organizacional e assume forma social.

A fim de ilustrar as conexões estabelecidas teoricamente e fundir o conhecimento em uma realidade objetiva, tais transformações foram observadas para um determinado tipo de trabalho, o bancário. A atividade bancária é parte da esfera da circulação, e de acordo com a distinção de trabalho produtivo e improdutivo abordada por Marx, o trabalho bancário deve ser analisado como atividade improdutiva, que não cria riqueza concreta, e sim viabiliza a concretização do valor produzido na esfera produtiva, atuando na pseudovalorização da acumulação financeira por meio da contabilização e manipulação da mercadoria dinheiro.

Mesmo não produzindo o valor excedente o trabalho improdutivo realiza a mais-valia na medida em que articula sua circulação e posterior acumulação. É trabalho assalariado, considerado como trabalho abstrato e, portanto, trabalho alienado na sociedade capitalista. O mesmo mecanismo utilizado para a compra e venda da mercadoria força de trabalho e a respectiva lógica de seu controle e exploração pelo capitalista na esfera produtiva é aplicado na totalidade do modo de produção, e, portanto, engloba trabalhos considerados improdutivos como a atividade bancária. As mesmas diretrizes organizacionais do espaço industrial são transferidas para gerir e controlar os trabalhadores do setor de serviços, o que por sua vez, foi particularizado na observação do trabalho bancário na instituição financeira Banco do Brasil.

O BB conta uma estrutura de grande porte, de abrangência nacional e internacional, e por ser uma instituição bancária que opera em regime de economia mista, no qual 70% de suas ações pertencem ao Tesouro Nacional, estabelece relações singulares com o governo brasileiro. Além disso, por estar inserido em um contexto de alta competitividade do setor financeiro, o Banco deve acompanhar as modificações organizacionais sucedidas em nível mundial.

O Plano Real em 1994 modelou um cenário de relativa estabilização da moeda, após as várias tentativas fracassadas de planos econômicos desde 1986 com o Plano Cruzado. O Banco Central assumiu a coordenação da reestruturação do sistema financeiro brasileiro e a engenharia financeira promoveu novas estratégias de lucratividade durante a reestruturação bancária, uma vez que as antigas estratégias, pautadas em altos índices inflacionários que atravessaram as décadas de 1960, 1970 e 1980 careciam de ser superadas num contexto de controle inflacionário. Tais estratégias apontaram para a direção da diversificação e venda de serviços e produtos bancários, e para a redução de investimentos em capital variável.

As transformações referentes à organização do trabalho no BB devem ser compreendidas como expressão de um processo mais amplo, de reestruturação do sistema financeiro nacional num contexto de internacionalização do capital, e não meramente decorrente de inovações tecnológicas no setor bancário. Visando se adequar a este movimento, o Banco lançou o Programa de Ajustes em 1995, cuja principal ação foi o Plano de Demissão Voluntária (PDV) e o Plano de Adequação de Quadros (PAQ).

Como parte do Programa, houve a realização de três concursos públicos nos anos seguintes para a contratação de nova força de trabalho, que ocorreram em 1998, 1999 e 2002. A

finalidade era reduzir os custos com a folha de pagamento e instituir um novo modo de controle e disciplina da força de trabalho que viabilizasse a implantação das “modernas” formas de gestão empresarial.

Tomando-se como ponto de partida para a análise da reestruturação no BB o Programa de Ajustes em 1995 e o ingresso dos novos funcionários a partir de 1998, torna-se pertinente a seguinte questão: como o BB viabilizou as modernas técnicas de gerenciamento do trabalho numa atmosfera organizacional supostamente conflitante, composta por funcionários anteriores ao Programa e funcionários ingressantes após a reestruturação? Como disciplinar e controlar concomitantemente uma nova força de trabalho em meio a um corpo de funcionários antigos e identificados com as “velhas” técnicas de gestão?

Tal problemática se traduziu em um estudo de campo que teve como objetivo estabelecer uma conexão entre o conhecimento teórico apreendido e a realidade histórica objetiva, a fim de não ceder às armadilhas metodológicas que escondem a *essência da coisa em si*, e apresentam o fenômeno como concreto. Dessa forma, a orientação teórico-metodológica desta pesquisa compreendeu o materialismo histórico dialético, que, de acordo com Kosik *se propõe a compreender a “coisa em si” e sistematicamente se pergunta como é possível chegar à compreensão da realidade*.

Os sujeitos deste trabalho são os funcionários do BB que ingressaram no Banco até 1995 e os que ingressaram a partir dos concursos de 1998, 1999 e 2002. Todos os 19 funcionários que participaram foram abordados a partir da técnica de entrevistas pautadas e individuais, dos quais 01 se aposentou, 02 se demitiram, e os outros 16 continuam na ativa em uma agência em São Bernardo do Campo, Estado de São Paulo. Além dos entrevistados em caráter formal, também foram obtidas informações em caráter informal com demais funcionários da agência mencionada. Todos os sujeitos foram tratados no sexo masculino durante o texto a fim de garantir o anonimato dos funcionários, conforme termo de compromisso assumido entre pesquisador e entrevistados (exceto quando a troca do sexo descaracterizaria o trecho do discurso ou quando a própria fala do entrevistado o sugere).

A seleção dos entrevistados ocorreu a partir do recorte metodológico do problema em uma agência do BB. A escolha da localidade no ABC Paulista se justifica pela reconhecida tradição de lutas trabalhistas da região, nos setores metalúrgico, automobilístico e bancário. A

agência que serviu de *locus* para o trabalho empírico é uma unidade média, de perfil comercial jurídico e que atua no segmento de varejo. Conta com 21 funcionários lotados na agência, dos quais 18 são concursados, 02 são menores aprendizes e 01 é estagiário. Por limitações financeiras e de tempo, não foi possível estender as entrevistas a nível regional, mas as reflexões e tendências verificadas em âmbito local podem orientar os caminhos de outros estudos na mesma perspectiva e para um plano mais amplo.

A pauta elaborada para a realização das entrevistas compreendeu uma composição de temas que abordasse a trajetória do funcionário no Banco e que contemplasse aspectos particulares desta trajetória de acordo com o ingresso dos mesmos antes ou depois da reestruturação de 1995. Os entrevistados foram divididos em dois grupos, o Grupo 01 dos que ingressaram até o Programa de Ajustes, e o Grupo 02 formado pelos funcionários que entraram a partir dos concursos de 1998, 1999 e 2002. Os respectivos perfis individuais se encontram no Anexo 01 desta pesquisa, embora no decorrer do texto haja ocasiões em que os cargos que ocupam sejam mencionados para permitir a análise ou se tornam públicos pela própria fala do entrevistado.

O rendimento dos temas foi diferentemente acentuado e se configurou num quadro relativamente diversificado, tanto no Grupo 01 quanto no Grupo 02. Entretanto, foi possível identificar nos depoimentos a incidência de algumas tendências na percepção das estratégias organizacionais do Banco. O Grupo 01 se destacou por uma relação mais umbilical com o BB, mas nem por isso menos contraditória, enquanto que o Grupo 02 demonstrou ambigüidade nas representações da empresa, que também indica a contradição inerente ao discurso gerencial e prática de trabalho.

A coleta de dados se desenvolveu através de quatro instrumentos de pesquisa, sendo a entrevista pautada, fonte bibliográfica nas áreas de sociologia, economia, administração e psicologia, material institucional do BB e fonte documental, composta de boletins informativos da Comissão de Empresa dos Funcionários do Banco do Brasil. Optou-se por utilizar estas quatro fontes de dados com a finalidade de confrontar os dados obtidos em cada uma delas, bem como de promover uma verificação autêntica da suposição do estudo. As entrevistas foram realizadas no período de novembro e dezembro de 2006.

Novas formas de organizar a produção material alteraram as relações sociais de trabalho em uma relação de determinação e sobredeterminação que ultrapassou a esfera produtiva

e assumiu forma social. Os tipos de organização do trabalho refletem mais que um mero “trabalhar”, são verdadeiros “modos de ser” determinados historicamente por condições objetivas, e que por sua vez, são fruto das relações antagônicas entre as classes.

A organização fordista do trabalho expressou um dos momentos da queda de braços entre capitalistas e trabalhadores, quando ao mesmo tempo em que a produção industrial transformava a base material, também conformava um novo tipo de trabalhador que em si mesmo já era a negação desta forma social, ou, segundo Gramsci, *um novo tipo humano, conforme ao novo tipo de trabalho e de produção*, e que se tornou mais evidente com as práticas de administração do trabalho tayloristas, que colocaram a nu os limites orgânicos da exploração do trabalho pelo capital.

Em resposta a mais uma crise, inerente ao seu metabolismo, o capital se reestruturou produtivamente, o que adaptou, mais uma vez, novas formas de acumulação para o capital e, conseqüentemente, de organização do trabalho. Contudo, tais formas se acomodaram às velhas técnicas de gerenciamento do trabalho, lançando um modelo híbrido que uniu as organizações fordista, taylorista e toyotista do trabalho num movimento de descontinuidade com continuidade.

Como a reestruturação do capital vai além da esfera produtiva, um aparato ideológico de dominação se torna fundamental para garantir a subordinação da classe trabalhadora à acumulação capitalista, e os variados métodos de gestão do trabalho vão além de organizar a força de trabalho para o capital, constituindo-se num controle ideológico do qual os discursos gerenciais são formas sociais típicas.

Esta ideologia gerencial busca se apropriar da dimensão subjetiva do trabalhador a partir da manipulação de necessidades sociais objetivas e subjetivas. Perbart coloca que *a subjetividade não é algo abstrato, trata-se da vida, mais precisamente, das formas de vida*, ou do “modo de ser”, daí este trabalho utilizar tal conceito de subjetividade. Não se trata de interioridade ou personalidade, mas de uma relação maior que é construída socialmente, a partir de condições objetivas e em conjunto com os sujeitos.

Enquanto ideologia, o discurso gerencial pode promover discursos de liberdade e autonomia ao mesmo tempo em que corrói os laços de solidariedade coletiva, dissemina o medo e diminui a capacidade de resistência dos grupos, além de criar meios de controle e dominação

diferentes dos utilizados pela gestão “clássica” do trabalho. Este processo vem sendo chamado de *empowerment* pela administração moderna.

Estas reflexões foram objeto da primeira parte deste trabalho, intitulada “Mundialização do capital e suas formas sociais de controle”, que a partir de uma caracterização histórica do modo de produção capitalista no século XX, contextualizou as práticas de organização do trabalho e os seus respectivos discursos gerenciais no bojo da mundialização do capital. O momento predominantemente financeiro da mundialização foi abordado na segunda parte, “O Brasil e a fantástica fábrica de dinheiro”, quando a pesquisa abordou a reorganização da economia nacional para se adequar ao ciclo de acumulação financeira, viabilizado pelas reestruturações produtiva e bancária no Brasil.

Partindo das perspectivas enunciadas até aqui, a pesquisa pressupôs a seguinte relação: há uma contradição entre o discurso gerencial, traduzido na ideologia do *empowerment* em sua forma mais atual, e a prática efetiva de trabalho, ou, de outra forma, o discurso gerencial não se efetiva plenamente na prática porque carrega consigo as contradições inerentes ao modo de sociabilidade capitalista. A problemática que permitiu a suposição do estudo foi abordada durante todo o texto, embora o debate seja aprofundado na terceira parte, “O discurso gerencial do Banco do Brasil”, através do confronto das reflexões e conexões estabelecidas teoricamente com o objeto específico da pesquisa.

PARTE I - A MUNDIALIZAÇÃO DO CAPITAL E SUAS FORMAS SOCIAIS DE CONTROLE

CAP I – Mundialização capitalista e gerenciamento do trabalho

A banalização do conceito de globalização ofusca sua natureza real, que é a natureza da expansão do capitalismo durante o século XX, como Marx indicava já em 1848, a formação de um mercado mundial. Também Chesnais se refere a este movimento global da acumulação capitalista, chamando-o de *mundialização do capital*, e que a partir das últimas décadas do século XX se manifestou sob a predominância da esfera financeira¹.

Ianni também aponta parte de sua análise sobre o processo de mundialização capitalista nesta direção. A respeito do papel do Estado-nação, a análise de Ianni sugere sua redefinição, “que perde algumas das suas prerrogativas econômicas, políticas, culturais e sociais, debilitando-se. Aos poucos, algumas dessas prerrogativas aparecem nas decisões e atividades de empresas multinacionais e organizações multilaterais” ou co-atuação em nome dos interesses corporativos².

¹ Devido ao não consenso sobre o conceito de globalização, e ou sua banalização, utilize-se a perspectiva desenvolvida por Marx para indicar o desenvolvimento e a expansão capitalistas em sua tendência mundial. “A necessidade de mercados sempre crescentes para seus produtos impele a burguesia a conquistar todo o globo terrestre. Ela precisa estabelecer-se, explorar e criar vínculos em todos os lugares. Pela exploração do mercado mundial, a burguesia imprime um caráter cosmopolita à produção e ao consumo em todos os países [...] No lugar da tradicional auto-suficiência e do isolamento das nações surge uma circulação universal, uma interdependência geral entre os países. E isso tanto na produção material quanto na intelectual”. MARX, K.; ENGELS, F. *Manifesto do Partido Comunista*. In: COUTINHO, C. N. [et.al.] **O Manifesto Comunista 150 anos depois**. Rio de Janeiro: Contraponto; São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1998. p. 11-12.

Ver CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996; *A mundialização financeira: gênese, custos e riscos*. São Paulo: Xamã, 1999; *O capital produtor de juros: acumulação, internacionalização, efeitos econômicos e políticos*. In: CHESNAIS, F. (org). **A finança mundializada**. São Paulo: Boitempo, 2005.

² IANNI, O. *A sociedade global*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. p. 41. “A rigor, a história do capitalismo pode ser vista como a história da mundialização, da globalização do mundo. Um processo histórico de larga duração, com ciclos de expansão e retração, ruptura e reorientação [...] Assim se caminha do século XVI ao XX, passando pelo mercantilismo, a acumulação originária, o absolutismo, o despotismo esclarecido, as revoluções burguesas, os imperialistas, as revoluções de independência, as revoluções socialistas, o terceiro-mundismo e a globalização em marcha nesta parte da história”. *Ibid.*, p. 55. Em *Teorias da Globalização*, “[...] ainda que os Estados nacionais mais fortes continuem a desempenhar tarefas imperialistas, formular geoeconomias e geopolíticas, suas prerrogativas já não são mais aquelas do imperialismo “clássico”. [...] já se colocam e impõem as corporações transnacionais, que se transformaram inclusive em estruturas mundiais de poder”. *Idem*, 2003, p.186.

Na verdade, tal debilitação do poder de Estado, em sentido clássico, deve ser entendida não como não-intervenção do Estado nas suas respectivas esferas - econômicas, políticas, culturais e sociais - mas, ao contrário, como não intervenção nas atividades das empresas trans e multinacionais, nos negócios de tais companhias, ou seja, uma intervenção total do Estado no aparelho jurídico-administrativo de cada país que viabilize a acumulação do capital para as corporações. Significa o fortalecimento dos Estados imperialistas e o enfraquecimento dos Estados subordinados, que a fim de não obstaculizar a lucratividade e os arranjos políticos das grandes empresas, melhor dizendo, o projeto de recomposição da classe burguesa, ao qual chamamos de neoliberalismo, minam as conquistas e direitos adquiridos pela classe trabalhadora³.

Este projeto nada mais é do que a acumulação capitalista “pura”, e, desde fins do século XX, de predominância financeira, sem as reformas do Welfare State, e no qual o Estado controla a moeda, o câmbio, taxa de juros, destitui direitos trabalhistas, aliás, como já atuava quando Marx escreveu o Manifesto do Partido Comunista: “O poder do Estado moderno não passa de um comitê que administra os negócios comuns da classe burguesa como um todo”⁴.

A expansão do capitalismo a partir da permanente revolução de seus meios de produção carrega consigo um processo também permanente de transformação das relações de produção, em outras palavras, transforma as formas de trabalho para torná-las adequadas à expansão, e, portanto, as relações sociais. Em cada momento de desenvolvimento das forças produtivas as relações de trabalho correspondentes criam e recriam o campo de batalha dos detentores dos meios de produção e vendedores de força de trabalho, com novas formas de opressão e resistência.

³ Como afirma Mazzeo, “utilizando a crise da experiência socialista, a burguesia propõe uma aparente reformulação do Estado, baseada na idéia do “Estado mínimo”. Essa idéia que, em seu aspecto formal, tem a proposta de uma estrutura estatal mais ágil, constitui-se, de fato, na privatização de todas as instâncias fundamentais do Estado, coerentemente alojada dentro da visão globalizadora neoliberal, que busca transferir as atribuições do Estado para as grandes corporações privadas”. MAZZEO, A.C. *Sociologia política marxista*. São Paulo: Cortez Editora, 1995. p. 59.

⁴ Op.cit. p. 10

A organização fordista do trabalho para além da linha de montagem

No início do século XX, o modelo de organização do trabalho de Henry Ford caracterizou um destes momentos da luta de classes⁵. A indústria automobilística fordista sistematizou o trabalho mecanizado via esteira de montagem. Com a padronização de poucos modelos, no início o carro modelo T de cor preta, Ford customizou a produção de carros em série, e que, após a Segunda Guerra, ao lado dos métodos desenvolvidos por F. Taylor, pode abastecer o consumo de massa.

Para subordinar a força de trabalho ao ritmo extenuante da produção e orientado pelo “princípio da justiça”, Ford organizou a produção a partir de uma nova lógica, a do pagamento de altos salários a fim de ocultar o antagonismo inerente à relação capital-trabalho⁶. Em “*Os princípios da prosperidade*”, Ford contraria algumas análises que classificam seu método de organização do trabalho⁷ como mera composição dos princípios da organização taylorista, deixando claro não só como se organizou a ideia para o modelo produtivo da Ford Motor Company, como também os valores moralistas e positivistas com os quais identificava sua lógica de trabalho e acumulação.

Ford expôs princípios que serão posteriormente desenvolvidos e sofisticados pelo método produtivo da empresa japonesa Toyota, como: separação entre trabalho

⁵ As formas de reestruturação produtiva e sua reverberação na organização da sociabilidade do capital são polêmicas, e daí a indeterminação de seus respectivos conceitos. Vale as palavras de Wood: “os autores não usam os conceitos da mesma forma. Em particular, o termo fordismo pode ser, e é efetivamente, utilizado de maneiras bastante diferentes. Para alguns, ele é aproximadamente sinônimo de taylorismo, produção em massa e linha de montagem. Para outros, fordismo se refere a um modo de vida global. Enquanto uns limitam sua aplicação ao processo de trabalho e aos métodos de gestão, outros querem assentá-lo num conjunto de conceitos gerais que servem para entender as sociedades em sua totalidade”. WOOD, S. O Modelo Japonês em debate: pós-fordismo ou japonização do fordismo. Revista Brasileira de Ciências Sociais, nº 17, Outubro, 1991. p. 28-43. p. 31. Assim, o estudo trata as formas de organização do trabalho como processos das relações sociais de produção e a partir de seus respectivos idealizadores.

⁶ Cf. Ford: “É loucura considerar-se o capital e o trabalho como partidos antagônicos. Não passam de associados [...] A única ambição de um chefe deveria consistir em pagar salários mais elevados que os outros, e toda ambição do operário deveria consistir em tornar isto possível [...] Entendemos por salários elevados salários maiores que os de meses ou anos atrás, e nunca salários maiores do que devem ser [...] Mas o ponto de partida do salário alto está na vontade de trabalhar”. FORD, H. Os princípios da prosperidade. Trad. Monteiro Lobato. São Paulo: Livraria Freitas Bastos, 1967. p. 90-91

⁷ A organização do trabalho é o meio pelo qual os trabalhadores irão criar seus mecanismos de defesa e resistência, na tentativa de equilibrar suas tarefas e seu aparelho psíquico, criando assim verdadeiros sistemas de regulação, muitas vezes complexos e que se estendem ao coletivo de determinada especialidade ou grupo. “Por condição de trabalho é preciso entender o ambiente físico [...] o ambiente biológico [...] as condições de higiene, de segurança, e as características antropométricas do posto de trabalho. Por organização do trabalho designamos a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade, etc”. DEJOURS, C. A loucura do trabalho. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992. p. 25.

intelectual/planejamento e execução/repetição a partir de critérios mentais⁸, esboço de uma “captura” da subjetividade do trabalhador a partir da dedicação integral à atividade⁹, organização descentralizada da produção e redução dos níveis hierárquicos como forma de combate ao poder dos chefes¹⁰, responsabilização individual¹¹, incitação da competição e gestão por iniciativa e incentivo dos trabalhadores¹², esboço da gestão participativa com intuito de apropriação do conhecimento tácito do trabalhador e reduzir custos¹³, rodízio de tarefas por motivo de substituição ou ausência de trabalhador especialista em uma tarefa¹⁴, programas de educação instrumental promovido pela Escola Industrial Henry Ford, nos moldes dos programas de *Trainee* atuais¹⁵, e com requinte de responsabilidade social¹⁶.

⁸ “os homens de valor é que dirigem a massa e permitem que os menos capazes vivam com menos esforço”. “Para certa classe de homens, o trabalho repetido constitui uma perspectiva horrível [...] para certos temperamentos a obrigação de pensar é que é apavorante [...] o tipo médio de operário evita o trabalho que requer os dois esforços conjuntos. Não querem pensar”. FORD, op.cit. p. 18; 80.

⁹ “se um operário deseja progredir e conseguir alguma coisa, o apito será um sinal para que comece a repassar no espírito o trabalho feito a fim de descobrir meios de aperfeiçoá-lo”. Ibid, p. 41.

¹⁰ “ não há disposição mais perigosa do que a dos chamados gênios organizadores [...] traçam todas as ramificações da autoridade [...] cada um tem um título e exerce funções estritamente limitadas [...] as fábricas Ford não possuem nem organização, nem atribuições específicas a cargos, nem ordem de sucessão ou hierarquia determinada [...] a maioria dos homens é capaz de manter-se à altura da sua função, mas não resiste ao desvairamento de um título.” Ibid. p. 73-74.

¹¹ “queremos completa responsabilidade individual [...] onde a responsabilidade se acha fragmentada e dispersa por uma série de serviços, rodeado por sua vez de um grupo de subtulares, é realmente difícil encontrar alguém que seja realmente responsável [...] o jogo do empurra, que certamente nasceu nas empresas de responsabilidade fragmentada”. Ibid. p. 74.

¹² “O espírito de competição leva para a frente o homem dotado de qualidades [...] não dispomos de postos ou cargos, e os homens de valor criam por si mesmos as suas posições [...] A pessoa em questão vê-se de repente num trabalho diverso com a particularidade de um aumento de salário”. Ibid. p. 76.

¹³ “todos conservam a sua liberdade de crítica a respeito dos detalhes da produção [...] a direção da fábrica aceita todas as sugestões [...] todo operário pode comunicar qualquer idéia bem como tentar sua realização [...] a simplificação do trabalho, com benefício do operário, também diminui o custo”. Ibid. p. 78.

¹⁴ “Nada lhe é perguntado sobre o passado; temos um livro onde um operário que já tenha exercido um ofício pode registrá-lo. Sempre que nos falta um especialista, estamos em condições de escolher outro. É um dos meios de ascensão na nossa usina”. Ibid. p. 86.

¹⁵ Os concorridos programas de *Trainee* atuais contratam jovens recém-formados, ou quase formados, para dar-lhes supostamente a oportunidade de um bom treinamento numa companhia de nome forte, e se após o treinamento se mostrarem hábeis, possuem grandes chances de serem “efetivados” na companhia. Enquanto estão no programa, trabalham em troca de bolsa de estudos ou bolsa-auxílio, que na maioria das vezes chegam até a ser superiores aos salários dos operários da produção, mas inferiores aos de profissionais formados e experientes, ou seja, a companhia ganha no período em que contrata o *trainee*, já que se fosse contratar um especialista teria de pagar o salário já cristalizado na habilidade e experiência do mesmo, e ainda, se o *trainee* passar no teste da “doutrina organizacional” e assimilar os “dogmas organizacionais” do mascaramento da luta de classes, com certeza será escolhido e destinado a uma posição de comando na companhia, o que representa um ganho qualitativo duradouro na estrutura do controle da força de trabalho. Sem contar a deixa de mais uma “história de sucesso”, do rapaz que “veio de baixo, batalhou, fez tudo direitinho e chegou aonde chegou”, que dá vazão ao discurso da oportunidade segundo a qualificação.

¹⁶ “Para nossa escola não se selecionam os rapazes porque sejam hábeis ou promissores. Escolhem-se os necessitados de dinheiro e oportunidades [...] Outorgamos bolsas a fim de que possam prover ao sustento de suas mães enquanto cursam a escola [...] Todo

Houve um embate com a lógica industrial predominante no início do século XX, em que a diminuição dos custos de produção se dava via redução de investimento do capital variável (KV), ou seja, com o pagamento de baixos salários. O modelo fordista só veio a se universalizar ao lado dos métodos de racionalização de Friederick Taylor e do Estado regulador de Keynes após a II Guerra, quando a tendência de equilíbrio do mercado deu sinais evidentes de esgotamento e criou um novo momento para o capitalismo.

Na teoria clássica, segundo Heimann, a “Lei de Say” havia sugerido que toda produção gerava sua própria demanda, e assim, todos os fatores de produção seriam ocupados na economia, forçando o sistema ao equilíbrio do pleno emprego das forças produtivas. A liberdade de mercado, sem intervenção do Estado, era fundamental para manutenção do equilíbrio natural entre oferta e demanda, e as crises econômicas seriam resultados de más administrações políticas e ou catástrofes naturais, ao contrário de uma deficiência no próprio sistema capitalista. Para os neoclássicos a questão era manter este equilíbrio¹⁷.

Acontece que as duas guerras mundiais haviam devastado a Europa e o mundo estava cindido entre os pólos capitalista e socialista-soviético, contrariando o princípio de auto-equilíbrio e pleno emprego. O pós-guerra foi um período de tumulto econômico e social, provocado pela crise capitalista e pelos esforços de guerra, e que foi agravado com o retorno dos soldados, que mutilados ainda encontraram suas casas destruídas e não tinham perspectivas. Neste contexto, as idéias de Keynes e Ford eram oportunas para o capital se reconstruir e superar mais uma crise de acumulação.

De acordo com Heimann, o sistema keynesiano rejeitava o princípio de auto-equilíbrio e pleno emprego, admitindo que a economia se realizava através de ciclos de expansão e contração, cujas crises seriam períodos de flutuações econômicas. Keynes partia do pressuposto de que havia uma propensão a poupar, daí a falta de dinamismo econômico e a necessidade de uma esfera superior a capitalistas e trabalhadores que captasse esta propensão e a direcionasse para investimentos produtivos úteis, ativando mais um ciclo virtuoso para a expansão.

o trabalho executado na escola é adquirido pela nossa empresa e isto faz que a escola se mantenha por si mesma, além de que acentua nos alunos o senso da responsabilidade”. Ibid. p. 314-315.

¹⁷ HEIMANN, E. *História das doutrinas econômicas*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.

A forma de captação dos recursos teoricamente poupados seria a arrecadação de impostos, tanto de capitalistas como de trabalhadores, aumentando a exploração da força de trabalho, que pagava em dobro, ou seja, na expropriação da mais-valia no processo produtivo e no pagamento dos impostos. Diante da desmantelamento do mundo capitalista e da ofensiva socialista, o ideário keynesiano caiu como uma luva e o projeto de reconstrução capitalista foi encampado pelos social-democratas. O Estado regulador de Keynes se compôs no chamado Estado do Bem-Estar, — *Welfare State* —, na Europa, e no Estado desenvolvimentista na América Latina, que, *grosso modo*, significou as reformas capitalistas para que o processo de acumulação continuasse.

Apesar de conservar as bases do modo de produção capitalista, essa foi uma fase diferente, em que reformas significativas, para os trabalhadores e para o capital, foram levadas adiante. O *Welfare State*, inspirado na idéia do Estado providência bismarckiano do fim do século XIX¹⁸, funcionou com o objetivo de atenuar o descontentamento e agitação social, evitando que o bloco socialista pudesse avançar e oferecer os benefícios que a classe trabalhadora não dispunha no mundo capitalista.

O modelo de produção em massa fordista foi universalizado e combinado com as técnicas de administração científica tayloristas, ao passo que foram ampliados diversos direitos sociais - não só pela benevolência estratégica do Estado, mas, principalmente, pelas pressões exercidas pelos trabalhadores através das lutas operárias - como previdência social, seguro desemprego, saúde pública, dentre outros, o que suavizou temporariamente o conflito inerente à relação capital-trabalho¹⁹.

¹⁸ Tal comparação pressupõe que o *Welfare State* promoveu mudanças sociais em benefício da classe trabalhadora a fim de frear o movimento comunista. O Estado alemão de Bismarck também promoveu ajustes sociais que visavam melhoramentos para os trabalhadores nesta mesma lógica, de oferecer benefícios que obstaculizassem o crescimento do sindicalismo alemão então nascente. Para aprofundar esta tese consultar parte III, Allemagne, em HEGE, A.; DUFOUR, C. *Syndicalismes. Dynamique des relations professionnelles*. Paris: Dunod, 1992, cap. I de BRUNHOFF, S. Etat et Capital. *Recherches sur La politique économique*. Paris: FM/Foudations, 1982. Sobre o caráter do capitalismo na Alemanha, vejam-se, Introdução de LUKÁCS, G. *El Asalto a la Razón*, Barcelona: Grijalbo, 1972, e HERF, J. *El Modernismo Reaccionario*. México: FCE, 1990.

¹⁹ Cf. Braga, o compromisso fordista assegurou, até a crise de seu padrão de acumulação “[...] entre outros benefícios sociais, uma legislação social referente ao salário mínimo; a generalização das convenções coletivas de trabalho (induzindo os capitalistas a conceder aos assalariados ganhos anuais de poder aquisitivo correspondentes ao crescimento da produtividade nacional; um Estado burguês de tipo Welfare com um sistema de previdência social desenvolvido, que permitiu aos assalariados continuar como consumidores [...]”. p. 96. BRAGA, R. (1995) *Luta de classes, reestruturação produtiva e hegemonia*. In: **Novas Tecnologias. Crítica da atual reestruturação produtiva**. São Paulo: Xamã. Sobre a idéia do “compromisso” fordista também consultar BIHR, A. *Da grande noite à alternativa*. O movimento operário europeu em crise. São Paulo: Boitempo Editorial, 1998.

O Estado social-democrata funcionou como mediador de um “pacto conciliatório” entre capitalistas e trabalhadores, necessário para a reconstrução do mundo capitalista. O Estado arrecadava os impostos e assegurava certos direitos trabalhistas, o patronato se comprometia com o pagamento dos altos salários inspirados no modelo produtivo de Ford e os trabalhadores suportavam as formas fordistas-tayloristas de exploração do trabalho.

Até 1973-74 o modelo do Estado de Bem-Estar garantiu um ciclo virtuoso de crescimento com baixas taxas de desemprego (dando margem ao retorno da teoria clássica do pleno emprego das forças produtivas). O período também ficou conhecido como “Os Trinta Gloriosos”, quando se realizou a sociedade do consumo em massa e a tríade capital-trabalho-Estado foi capaz de administrar minimamente as contradições internas da expansão capitalista. As condições postas objetivamente no âmbito produtivo modelaram a organização social do capital **para além da linha de montagem**.

A organização taylorista do trabalho para além da administração científica

Os “Trinta Gloriosos” foram caracterizados pelos ganhos de produtividade, oriundos da robotização e mecanização do trabalho, aperfeiçoadas pelas técnicas tayloristas de parcerização e decomposição do trabalho em tempos precisos. A preocupação de Taylor era o desperdício, assim como para Ford, e instituir uma organização racional do trabalho em termos científicos significava “indicar a enorme perda que o país vem sofrendo com a ineficiência de quase todos os nossos atos diários. [...] provar que a melhor administração é uma verdadeira ciência, regida por normas, princípios e leis claramente definidos, tal como uma instituição²⁰”.

As normas, princípios e leis “científicas” de Taylor visaram, sobretudo, a exploração do trabalho em seu limite máximo, e daí o estudo minucioso do tempo e movimentos²¹. A

²⁰ TAYLOR, F.W. (1990) *Princípios de administração científica*. São Paulo: Editora Atlas, p. 23..

²¹ Vale destacar a Lei da Fadiga, quando um trabalhador considerado mentalmente “superior” aplica os princípios científicos para estabelecer a carga máxima que permita a outro trabalhador, geralmente de “tipo bovino”, exercer sua atividade o tempo todo, sem precisar de intervalo, ou utilizando intervalos cada vez menores. “A lei aplica-se somente aos trabalhos em que é atingido o limite da capacidade do homem pela fadiga. [...] Praticamente todos esses trabalhos consistem em movimentos de extensão ou de flexão do braço do trabalhador; [...] A lei mostra que, para cada um desses movimentos, o trabalhador só pode ficar sob o peso durante certa parte do dia. [...] À medida que a carga se torna mais leve, aumenta a proporção de tempo que o carregador pode conduzi-la. [...] Diminuindo-se o peso, maior é o tempo que pode o homem conduzi-lo, até que, finalmente, reduz-se tanto que é carregado durante todo o dia sem fadiga”. Ibid. p. 52. Na parte III a Lei da Fadiga será comparada aos intervalos permitidos aos trabalhadores bancários em funções “fatigantes”.

racionalização da produção consistiu em parcelar o ofício do trabalho em movimentos básicos, que pudessem ser descritos, cronometrados e transmitidos rapidamente a qualquer trabalhador, sendo um dos pontos fundamentais a separação entre os momentos de planejamento e execução do trabalho²².

Se havia algum resquício de saber artesanal e autônomo, a organização taylorista solapou, condensando-o em normas e técnicas padronizadas e reduzindo-o a um denominador comum. Esta “cientifização” do processo de trabalho foi além de uma mera inovação no campo administrativo para a melhoria da organização do trabalho, constituindo o controle patronal sobre a atividade de trabalho e **ultrapassando os limites da administração científica**.

Tal como Ford, Taylor também desejava ocultar o antagonismo inerente na relação capital-trabalho²³. São muitos os pontos de continuidade entre o modelo fordista e o taylorista de organização do trabalho, como também de descontinuidade. Vale destacar pontos fortemente evidenciados em “*Princípios da Administração Científica*”, como substituição dos métodos empíricos por métodos científicos e cronometrização das tarefas²⁴, divisão do trabalho gerencial e trabalho operacional segundo critérios de inferioridade mental²⁵, atividades gerenciais orientadas para a apropriação e sistematização do saber tácito do trabalhador²⁶, dissimulação dos efeitos do

²² Este trabalhador de “novo tipo” pode ser conferido no filme *Tempos Modernos* (1936), do cineasta britânico Charles Chaplin, onde seu personagem “Vagabundo” tenta se adequar ao ritmo de trabalho. Dejours, em estudo de psicopatologia do trabalho, desenvolveu uma belíssima definição do modelo taylorista de produção, onde evidencia as transformações promovidas na relação homem-trabalho e os impactos para a saúde física e psíquica do trabalhador taylorizado, e que ilustra bem o “Vagabundo” de Chaplin tentando se adaptar à nova lógica social do capital. “Nova tecnologia de submissão, de disciplina do corpo, a organização científica do trabalho gera exigências fisiológicas até então desconhecidas [...] As performances exigidas fazem com que o corpo apareça como principal ponto de impacto dos prejuízos do trabalho. O esgotamento físico não concerne somente aos trabalhadores braçais, mas ao conjunto dos operários da produção em massa. Ao separar, radicalmente, o trabalho intelectual do trabalho manual, o sistema Taylor neutraliza a atividade mental dos operários. Não é o aparelho psíquico que aparece como primeira vítima do sistema, mas sobretudo o corpo dócil e disciplinado, entregue à injunção da organização do trabalho, ao engenheiro de produção e à direção hierarquizada do comando”. Op.cit. p. 18-19.

²³ “assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. [...] a administração científica tem, por seus fundamentos, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos são um único e mesmo: é preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja – altos salários – e ao empregador o que ele realmente almeja – baixo custo de produção”. TAYLOR, op. cit. p. 24-25.

²⁴ “entre os vários métodos e instrumentos utilizados em cada operação, há sempre método mais rápido e instrumento melhor que os demais, que podem ser encontrados bem como aperfeiçoados na análise científica de todos aqueles em uso, juntamente com acurado e minucioso estudo do tempo”. Ibid. p. 33.

²⁵ “um tipo de homem é necessário para planejar e outro diferente para executar o trabalho. [...] em quase todas as artes mecânicas, a ciência que rege as operações do trabalho é tão vasta e complexa que o melhor trabalhador adaptado a sua função é incapaz de entendê-la, quer por falta de estudo, quer por insuficiente capacidade mental”. Ibid. p. 43.

²⁶ “À gerência é atribuída a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíram os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis aos operários para execução do seu

trabalho parcelado sobre o trabalhador²⁷, animalização e adestramento²⁸, anulação e robotização dos trabalhadores responsáveis pela execução de tarefas parceladas²⁹, incentivo à competitividade e remuneração variável³⁰, crítica à prática fordista de administração por iniciativa e incentivo dos trabalhadores³¹, destaque para a hierarquia gerencial na elaboração e organização das tarefas e para os níveis de supervisão³².

Pela comparação entre as técnicas de Ford e Taylor, as tipicidades do método de Taylor - como separação entre execução e planejamento, fragmentação e tempo controlado do trabalho - se mantêm na produção em massa fordista, dando continuidade ao modelo de acumulação capitalista concentrado na exploração do trabalho e combinando os dois tipos de organização. Paralelamente, o gerenciamento da produção fordista parece mais desenvolvido se considerar o valor dado à dimensão subjetiva do trabalhador, ainda que sob o ritmo de controle da

trabalho diário. [...] todo trabalho feito por operário no sistema antigo, como resultado de sua experiência pessoal, deve ser necessariamente aplicado pela direção no novo sistema, de acordo com as leis da ciência". Ibid. p. 40-41.

²⁷ "A tarefa é sempre regulada, de sorte que o homem, adaptado a ela, seja capaz de trabalhar durante muitos anos, feliz e próspero, sem sentir os prejuízos da fadiga [...] à primeira vista parece que o sistema tende a convertê-lo em mero autômato, em verdadeiro boneco de madeira [...] o treinamento do cirurgião tem sido quase idêntico ao tipo de instrução e exercício que é ministrado ao operário sob a administração científica, e permite realizar trabalhos elementares de mecânica em ambiente mais agradável, de interesse mais variado e recebendo salários mais elevados". Ibid. p. 42; 92.

²⁸ "Este trabalho é tão grosseiro e rudimentar por natureza que acredito ser possível treinar um gorila inteligente e torná-lo mais eficiente que um homem no carregamento de barras de ferro. [...] Um dos primeiros requisitos para um indivíduo que queira carregar lingotes de ferro como ocupação regular é ser tão estúpido e fleumático que mais se assemelhe em sua constituição mental a um boi. [...] Os andaimes eram ajustados para todos os operários por um trabalhador especialmente adestrado". Ibid. p. 43; 53; 63.

²⁹ "Se você é um operário classificado deve fazer exatamente o que este homem lhe mandar, de manhã à noite. Quando ele disser para levantar a barra e andar, você se levanta e anda, e quando ele mandar sentar, você senta e descansa. Você procederá assim durante o dia todo. E, mais ainda, sem reclamações. Um operário classificado faz justamente o que se lhe manda e não reclama". Ibid. p. 46.

³⁰ "Instituiu-se preciso registro diário da qualidade e quantidade do trabalho produzido. [...] este registro permitiu ao chefe incitar a ambição de todas as inspetoras, aumentou o ordenado daquelas que realizavam grande quantidade de trabalho de boa qualidade, enquanto, ao mesmo tempo, abaixava o salário daquelas que trabalhavam sem interesse ou despedia outras que se revelavam incorrigivelmente lentas ou desleixadas". Ibid. p. 71.

³¹ "Sob o sistema antigo de administração, o bom êxito depende quase inteiramente de obter a iniciativa do operário e raramente esta iniciativa é alcançada. Na administração científica, a iniciativa do trabalhador é obtida com absoluta uniformidade [...] A aceleração do trabalho só poderá ser obtida por meio da padronização obrigatória dos métodos, adoção obrigatória dos melhores instrumentos e condições de trabalho e cooperação obrigatórias". Ibid. p. 40; 66.

³² "[...] os gerentes assumem novos encargos e responsabilidades, jamais imaginadas no passado. [...] muitos operários, abandonados a si mesmos, dispensam pouca atenção às instruções escritas. Assim, torna-se necessário designar instrutores, chamados chefes funcionais, para observar se os trabalhadores entendem e aplicam as instruções". Ibid. p. 40; 90.

linha de montagem, e à redução dos níveis hierárquicos, sugerindo uma descontinuidade que ao mesmo tempo mantém os fundamentos do método de Taylor³³.

A universalização das tendências tayloristas se evidenciou quando a Organização Científica do Trabalho (OCT) extrapolou o portão da fábrica e se acomodou sobre o trabalho não-industrial, quando passou da fábrica para o escritório, cronometrando e sistematizando as funções dos trabalhadores de escritório e dos *white collars*³⁴. Os próprios engenheiros e técnicos responsáveis pela OCT também acabaram por se converter em fantoches da superespecialização, indicando que a administração científica do trabalho exerce um controle que é social, e não meramente produtivo.

O limite orgânico do “trabalho em migalhas”

Os ganhos de produtividade obtidos pela redução do tempo morto eliminado com a administração científica das tarefas, ao lado da produção em série, acabaram por esbarrar no limite orgânico do modelo de fragmentação do trabalho. O ritmo extenuante do trabalho repetitivo e cronometrado provocou diversas formas de resistência dos trabalhadores, dos quais o *turnover*, absenteísmo, sabotagem, boicote e outras manifestações psíquicas de defesa são exemplos.

³³ Gramsci, em 1934 e no texto “Americanismo e Fordismo” já apontava esta relação de continuidade e descontinuidade das técnicas fordistas-tayloristas de organização do trabalho e sua superação por um tipo “superior” de trabalhador que se conformaria com o desenvolvimento histórico do modo de produção capitalista”. “Taylor exprime com cinismo brutal o objetivo da sociedade americana: desenvolver ao máximo, no trabalhador, as atitudes maquinais e automáticas, romper o velho nexos psicofísico do trabalho profissional qualificado, que exigia uma determinada participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalhador, e reduzir as operações produtivas apenas ao aspecto físico maquinal. Mas, na realidade, não se trata de novidades originais, trata-se somente da fase mais recente de um longo processo que começou com o próprio nascimento do industrialismo, fase que é apenas mais intensa do que as precedentes e manifesta-se sob formas mais brutais, mas que também será superada com a criação de um novo nexos psicofísico de um tipo diferente dos precedentes e, indubitavelmente, superior”. GRAMSCI, A. *Americanismo e Fordismo*. In: Cadernos do cárcere. Vol 4. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001, p. 397.

³⁴ É interessante observar a definição e distinção entre os trabalhadores *white collars* e os “trabalhadores de escritório” que Braverman ressalta em seu trabalho. Para ele os primeiros são os “antigos” trabalhadores de escritórios membros da autêntica classe média e que integravam as famílias capitalistas nas funções administrativas de confiança. “Sua função era confidencial, o empregador discutia os negócios com ele e confiava em seu julgamento; ele podia, e freqüentemente acontecia, vir a ser um sócio ou casar-se com a filha do empregador”. Já os segundos, na era moderna do capital monopolista, não possuem nenhuma regalia por trabalharem fora da esfera produtiva, somente trabalham sob uma estrutura de trabalho análoga à da produção com papéis e telefones, e “[...] inclui aqueles funcionários em escritórios privados ou públicos, na indústria, comércio, bancos, seguros, etc”. Op. cit. p. 250; 251.

Por volta dos anos 50, estudos como os de Friedmann já apontavam na direção de um processo de reestruturação produtiva. Em ensaio publicado pela primeira vez em 1955³⁵, o autor reuniu diversas observações empíricas em indústrias e fábricas de diversos setores na Europa e EUA, que indicavam o esgotamento orgânico do modelo de acumulação de capital pautado na exploração das formas parceladas, especializadas e automatizadas do trabalho. A partir de tais observações, Friedmann contribuiu pioneiramente com análises sociológicas importantes que anunciaram a adoção de alternativas, como rodízio e ampliação do conteúdo das tarefas.

Tais apreciações sugerem um processo, onde os limites das técnicas fordistas e tayloristas acabaram por reestruturar a organização do trabalho, o que contraria algumas abordagens, que adotam como marco da reestruturação produtiva a sistematização das práticas toyotistas de organização do trabalho a partir da década de 1970. Na verdade, foi no fim dos anos 1970 que o capital se reestruturou produtiva e politicamente nos principais pólos capitalistas, declarando sua crise estrutural por meio do retrocesso das reformas sociais do Estado do Bem-Estar, do estímulo da acumulação predominantemente financeira e da difusão das técnicas japonesas da empresa Toyota. No entanto, a crise do modelo já estava em processo.

As eras Reagan e Thatcher foram os símbolos da vitória direitista, reprimindo e debilitando o movimento operário a partir da flexibilização e potencialização das relações precarizadas de trabalho, da privatização dos setores públicos, dos cortes nos gastos sociais, que se tornaram os pilares do neoliberalismo. Porém, a crise do modelo já estava posta e as alternativas ao esgotamento físico do trabalhador, do “gorila amestrado”, também estavam em curso desde os anos 1950.

Em seu estudo “*O trabalho em migalhas*”, Friedmann chama atenção para a fragmentação da dimensão subjetiva dos trabalhadores na rotina de trabalho e de como já se esboçava um caminho alternativo à divisão do trabalho taylorista-fordista³⁶, através do

³⁵ FRIEDMANN, G. *O trabalho em migalhas*. São Paulo: Editora Perspectiva, 1972.

³⁶ “o melhor rendimento pode ser obtido transferindo-os de uma tarefa parcelada para outra ou praticando sistematicamente o rodízio das tarefas, já significa reagir contra uma excessiva divisão do trabalho. Já significa mesmo voltar atrás dando início, para além desses meios, a uma recomposição das tarefas. [...] os efeitos da fragmentação das tarefas, em particular o conjunto de atitudes designadas sob o nome de tédio, podem ser atenuados quando se substitui a uniformidade por uma certa variedade”. “Esses novos fatos se inserem num conjunto de inquietações suscitadas pelos efeitos julgados nocivos da produção em série e da fragmentação das tarefas. [...] atraíram cada vez mais a atenção para o comportamento dos trabalhadores ocupados neste gênero de tarefas, para as formas, graus, exigências de sua “satisfação” no trabalho, para os múltiplos elementos do delicado problema da monotonia. [...] Investigações metódicas foram efetuadas, transformações introduzidas nas oficinas para suavizar os perigos

desenvolvimento de técnicas de suavização da monotonia causada pelas tarefas parceladas e repetitivas, automatizadas ou não. A ampliação do conteúdo, alternância e rodízio das tarefas, juntamente com a formação de equipes dotadas de uma relativa liberdade de organização do trabalho, promoveram aumento no grau de satisfação dos trabalhadores com a atividade, bem como a manutenção ou aumento da produtividade pela “captura” da subjetividade do trabalhador a partir de seu envolvimento com a tarefa³⁷.

Vale ressaltar que, mesmo nas tarefas de trabalho especializado e repetitivo o trabalhador não deixa de “pensar”, não subsume completamente sua inteligência à atividade mecânica. Até porque, é necessário que alguém coloque o componente na esteira mecânica, que alguém faça o *turn on and turn off* da máquina, que alguém digite os dados na máquina calculadora, no computador, sem contar que todo o progresso tecnológico de automatização não foi “obra divina”, e sim fruto do acúmulo social de conhecimento humano.

Além disso, existem formas subjetivas que a força de trabalho desenvolve para “não prestar atenção ao trabalho”, “trabalhar dormindo”, “trabalhar pensando em outra coisa”, “ganhar tempo”, macetes, truques, o “jeitinho de matar trabalho”, ou seja, ainda assim é necessário o componente psíquico, seja para levar o trabalhador dentro de sua mente para longe daquele trabalho monótono e sem significado e assim suportá-lo, seja para que ele fixe o mínimo de **atenção** no ritmo produtivo da sua atividade “sem matar muitas peças” e se desvincule da sua **vontade**, ou para driblar o chefe – que, na maioria das vezes, não conhece o “saber fazer e seus macetes” – e poder dispor de alguns momentos de descanso e paz.³⁸

físicos e mentais da fragmentação das tarefas, meios tais como pausas, educação física, organização de grupos competitivos, difusão de “música funcional”, e até mesmo a distribuição de “receptores individuais” que permitem aos operários ouvir conferências, reportagens, e mobilizam seu espírito, enquanto continuam atuando neles os automatismos psicomotores”. Ibid. p. 61; 53.

³⁷ Como pode ser observado num dos exemplos citados por Friedmann, da fala do presidente de um Centro de Estudos Práticos das Técnicas de Produção: “Os métodos de nosso Centro, na medida em que tendem a diminuir o ciclo de trabalho, a reagrupar certas fabricações, confiando à mesma pessoa tarefas múltiplas dentro de uma mesma jornada de trabalho, a organizar o trabalho em equipe, são de molde a despertar o interesse do operário, a diminuir sua fadiga, enfim, a associá-lo à obra, aumentando suas responsabilidades e sua compreensão do papel que desempenha no conjunto do qual faz parte.”. Ibid p.57.

³⁸ Simone Weil já em 1935-36, em seu diário de fábrica, chamava atenção para a “tentação mais forte que esta vida inclui: a de não pensar mais, o único meio de não sofrer com ela. [...] Aqui somos como cavalos que se ferem a si próprios quando puxam os freios – o jeito é curvar-se. Chega-se até a perder consciência dessa situação, a gente a suporta, é tudo”. De fato, até para “não pensar” nas péssimas condições de trabalho e na sua organização tirânica, o trabalhador usa de subterfúgios subjetivos para “ignorar” a revolta e continuar trabalhando “[...] quando é preciso ganhar a vida”. p. 79; 80; 75. Ver mais, inclusive sobre a relação entre atenção e vontade, em WEIL, S. *A condição operária e outros estudos sobre a opressão*. Seleção e Apresentação de Ecléa Bosi. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

Estas manifestações subjetivas do trabalhador, ainda que fragmentado pela atividade repetitiva, compõe-se no que Dejours chama de “*sistema defensivo*”³⁹. Exemplifica como um grupo de operários de linha de produção estabelece entre si um sistema de solidariedade que, através de táticas espontâneas conseguem ganhar alguns minutos do ritmo imposto pela organização do trabalho taylorizado. Estes minutos “roubados” pela aceleração do ritmo por uma parte dos operários são aproveitados por eles próprios, de três em três, ao bel prazer, enquanto os outros garantem o ritmo da produção⁴⁰.

Este truque contempla alguns aspectos do ponto de vista psíquico. Diz respeito à imaginação dos trabalhadores que criam esta “brecha”, capaz de alimentar modestamente a dimensão intelectual que lhes foi tolhida num sistema radicalmente ritmado e controlado. É como se pudessem responder à estrutura rígida que ocasiona os sofrimentos vividos diariamente pela atividade do trabalho, através da capacidade que lhes foi retirada, a de criar, de pensar, livres do controle, compensando a carga psíquica sufocante da tarefa⁴¹.

Estas reflexões permitem pressupor que a apropriação da subjetividade do trabalho está inserida num processo que se articula desde o modelo taylorista-fordista, que a realização do trabalho repetitivo e controlado pelo ritmo da esteira de montagem não anulou tal dimensão. Pelo contrário, mesmo que o trabalho seja alienado e manipulado pelo capital, o trabalhador é, e continuará sendo sempre, o sujeito do processo de trabalho. Um sujeito que produz a valorização do capital ao mesmo tempo em que é desvalorizado pelo mesmo processo⁴².

Dessa forma, as características de gerenciamento da produção que foram iniciadas com Ford e Taylor, e que serão **sofisticadas** no modelo toyotista de gerenciamento do trabalho, não palpitarão na década de 1970, já estavam em processo e somente foram estimuladas e

³⁹ Op.cit. p. 41.

⁴⁰ Como numa das cenas do filme italiano *A classe operária vai ao paraíso* (La Classe Operaia Va In Paradiso), de 1971 e direção de Elio Petri, que conta o drama do operário metalúrgico Lulu Massa, dividido entre os protestos do movimento operário e os sonhos de consumo da classe média.

⁴¹ A carga psíquica do trabalho “resulta da confrontação do desejo do trabalhador à injunção do empregador, contida na organização do trabalho, e aumenta quando a liberdade de organização do trabalho diminui”. Consultar DEJOURS, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994. p. 28.

⁴² Como já apontava Lukács, “a técnica foi sempre e apenas um meio no desenvolvimento das forças produtivas, que as forças produtivas em última análise são sempre os homens e as suas capacidades [...]”. p. 57. KOFLER, L.; ABENDROTH, W.; HOLZ, H.H. (1969) *Conversando com Lukács*. Trad. Giseh Vianna Konder. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

promovidas oportuna e sistematicamente no ápice da crise do capital, ampliadas “para fora” da esfera econômica, abrangendo a totalidade das relações sociais também no plano político, ideológico e cultural.

CAP II – Crise aguda do capital e a apropriação sistemática da subjetividade

A explosão do consumo em massa também anunciava sua estagnação na medida em que os bens duráveis consumidos no período imediato de reconstrução do capital no pós-guerra não sofriam obsolescência a cada ano, o que sinalizou uma crise de superprodução e a necessidade de novos mercados consumidores. A internacionalização do comércio intensificou a concorrência capitalista pelos novos mercados e acirrou os conflitos entre capital-trabalho, uma vez que os ganhos de produtividade se direcionaram para a redução dos salários e modernização da maquinaria, promovendo demissões, estagnação de crescimento, greves e negociações cada vez mais duras entre patronato e classe trabalhadora.

Na medida em que a produção capitalista se internacionalizava, também as contradições. A concorrência pelos mercados internacionais na tentativa de manter os ganhos de produtividade se chocavam com as barreiras protecionistas criadas pelo próprio período glorioso, daí a necessidade de demolir as fronteiras para o comércio. Neste retorno ao liberalismo de mercado – neoliberalismo - a redefinição do *Welfare State* foi inevitável⁴³.

No fim da década de 1960 as “greves selvagens” se generalizaram, das quais o “Maio de 1968” francês seja talvez o mais emblemático. A explosão demográfica do pós-guerra - “*baby boom*” - havia formado uma geração de jovens com acesso à educação e, conseqüentemente, com limites mais estreitos do que a geração de seus pais para suportar a oferta capitalista do operário

⁴³ Antunes aponta que: “Como resposta à sua própria crise, iniciou-se um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação, cujos contornos mais evidentes foram o advento do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal, da qual a era Thatcher-Reagan foi expressão mais forte; a isso se seguiu também um intenso processo de reestruturação da produção e do trabalho, com vistas a dotar o capital do instrumental necessário para tentar repor os patamares de expansão anteriores.”. ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho*. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002b. p.31.

robotizado como perspectiva de futuro. Esta geração de estudantes se uniu à contestação operária e colocou a nu não só os limites orgânicos da exploração do trabalho, como também o questionamento de qual o sentido do trabalho e do mundo que se transformava.

A repressão violenta das greves operárias e manifestações estudantis se deu em toda parte, culminando na instauração de ditaduras comprometidas com a reestruturação do modelo capitalista de produção. Entre 1973-74 se tornou evidente que o modelo de acumulação em vigor já não sustentava mais o “pacto” firmado durante as décadas anteriores e as contradições internas ao conflito capital-trabalho já atingiam patamares cada vez mais internacionalizados. Como manifestação desta crise do capital também ocorreu o primeiro choque do petróleo, quando o preço do barril passou de US\$ 3,29 em 1973 para US\$ 11,58 em 1974⁴⁴, e a desestabilização de diversas economias “nacionais”, conformando novas relações de subordinação entre os países e um novo modelo de sustentação na divisão social do trabalho.

A descoberta do *chip* também iniciou um novo ciclo para as novas tecnologias, abrangendo o setor produtivo em vários segmentos, e não exclusivamente o militar. Ao mesmo tempo em que a tecnologia robótica reduzia os custos do capital variável e substituía a rebeldia do trabalhador assumindo o lugar humano da produção, gestava sua própria crise na medida em que o aumento do desemprego diminuía proporcionalmente o consumo. Os investimentos cada vez mais pesados em tecnologia para redução de capital variável promoviam altos índices de produtividade e demissões em massa freqüentes. Contudo, os ganhos de produtividade não aumentaram pela não realização do consumo, e conseqüentemente, os investimentos que retornariam e ativariam a esfera produtiva também não.

A reestruturação produtiva cindiu a classe trabalhadora entre os empregados e desempregados, juntamente com os sindicatos de classe, que passaram a atuar nas duas frentes. Houve um grande movimento de desafeção sindical, já que para alguns trabalhadores o “responsável” pelo desemprego era a má negociação sindical, o que paulatinamente foi corroendo o movimento sindical combativo e transformando-o em sindicato de corporação, e não mais de classe⁴⁵.

⁴⁴HERMANN, J. *Reformas, Endividamento Externo e o “milagre” Econômico (1964-1973)*. In: GIAMBIAGI, F. [et al.] (org). **Economia Brasileira Contemporânea (1945-2004)**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005a. p. 96.

⁴⁵ Tal processo de desafeção sindical não deve ser generalizado. As realidades particulares à regiões e países por todo o globo modelam um movimento sindical que pode, em certa medida, contrariar a tendência à dessindicalização. Para mais detalhes sobre

Como o operário tradicional, da clássica composição máquina-ferramenta, foi somado ao operário supervisor, formas adequadas de contratar esta força de trabalho passiva foram necessárias. Os contratos de trabalho fixo e com benefícios garantidos do período glorioso foram mesclados com regimes de contratos flexíveis, capazes de acompanhar os picos da produção capitalista, que também já não mantinha mais um ritmo estável, foram adotados, abrindo o caminho para a flexibilização e para o aprofundamento da precarização do trabalho inerente ao modo de produção capitalista⁴⁶.

Este período de reestruturação produtiva do capitalismo promoveu mais uma alteração nas formas das relações de trabalho⁴⁷. O operário se complexizou em operário-supervisor da máquina, o que reduziu significativamente o poder operário por um lado, ao mesmo tempo em que o capital passou a depender cada vez mais da dimensão subjetiva do trabalhador. A empresa japonesa Toyota sistematizou o conjunto administrativo-operacional-produtivo deste momento da relação capital-trabalho, sobretudo porque a ideologia gerencial que deu o suporte “teórico” para a universalização das práticas já estava pronta.

as características do movimento sindical em suas tendências gerais e particulares, ver. Cap III de ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez Editora, 2002a., e BOITO JR, A. *O futuro do sindicalismo*. In: O sindicalismo na política brasileira. Campinas: IFCH, Unicamp, 2005. p. 293-309.

⁴⁶ Vale ressaltar que a precarização do trabalho não é algo novo, pelo contrário, é algo inerente ao trabalho no modo de produção capitalista. Basta lembrar as longas e extenuantes jornadas de trabalho no início das fábricas no século XIX, ou dos 9.700 golpes repetidos de facão dos trabalhadores rurais na região canavieira do interior de São Paulo para produzirem cerca de oito toneladas de cana. Para conhecer em que termos a intensificação da precarização do trabalho canavieiro vem sendo tratada consultar TOLEDO, M. *Procurador negocia fim dos gastos na cana*. Folha de São Paulo, 2005. Apud SILVA, F. L. G. (2006) *Gestão da subjetividade e novas formas de trabalho: velhos dilemas e novos desafios*. In: III Conferencia Internacional La obra de Carlos Marx y los desafios Del Siglo XXI. Disponível em http://www.nodo50.org/cubasisigloXXI/congreso06/conf3_gomes.pdf.

⁴⁷ Sobre este período de crise declarada do capital, Harvey desenvolve o conceito de “acumulação capitalista flexível” para apontar as transformações econômicas, políticas e sociais ocorridas no período dos anos 1970 e 1980, e que, supostamente, teriam inaugurado um novo patamar de acumulação para o capital. Diz ele que: “Essas experiências podem representar os primeiros ímpetus da passagem para um regime de acumulação inteiramente novo, associado com um sistema de regulamentação política e social bem distinta. A *acumulação flexível*, como vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo”. p. 140. Na verdade, as mudanças que ocorreram neste período de crise aguda já estavam em gestação nos planos econômico, político e social com o desenvolvimento de alternativas para sofisticar a organização do trabalho taylorista-fordista concomitante aos incrementos na esfera financeira, na retirada dos embargos protecionistas para ampliar a concorrência pelos mercados e, conseqüentemente, na transformação dos padrões de consumo, o que não significa dizer que se inaugurou um regime de acumulação inteiramente novo. A acumulação continuou capitalista em sua essência, é reprodução simples e ampliada do capital e combinação de mais-valia absoluta e relativa, e que as modificações introduzidas não alteraram. Talvez seja mais adequado falar em combinação da essência da acumulação capitalista com parâmetros mais flexíveis econômica, política e socialmente, necessários para que o capital continue respondendo à sua própria crise, crise esta inerente ao seu próprio metabolismo. Ver HARVEY, D. *A condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola, 2005. e Parte I de MESZÁROS, I. *Para além do capital*. São Paulo: Boitempo Editorial, Campinas: Editora da Unicamp, 2002.

A ideologia e o poder gerenciais

A necessidade de comprometimento do trabalhador com a “missão” da empresa se tornou peça chave para a recomposição da acumulação capitalista, e os trabalhadores começaram a ser remunerados variavelmente por cumprimento de metas ou a receberem bonificações pelo “zelo” da maquinaria robotizada. Acirrou-se o movimento de desafeção sindical e de fragmentação da solidariedade de classe, concomitante a competitividade e rivalização dos trabalhadores na busca por “reconhecimento e valorização”.

No desenvolvimento desta fase do gerenciamento da força de trabalho, formas de controle e apropriação da subjetividade foram examinadas e pesquisadas por diversos campos científicos, como a psicologia, sociologia, administração de empresas, bem como formas de resistência a tais inovações gerenciais foram desenvolvidas pelos trabalhadores, como estratégias de defesa psíquicas⁴⁸, os já conhecidos *turnover*, absenteísmo, boicotes e sabotagem, juntamente às “greves selvagens”.

Conforme Gramsci, “a racionalização determinou a necessidade de elaborar um novo tipo humano, conforme ao novo tipo de trabalho e de produção”⁴⁹, de modo que a teoria gerencial transcendeu o espaço fabril e abarcou a totalidade das relações sociais. O surgimento da teoria gerencial se deu neste escopo, de educação da classe operária para além da fábrica para e pelo capital, tendo por objetivo transformar a mente do trabalhador a fim de que ele se “identifique com a empresa”⁵⁰.

⁴⁸ As estratégias de defesa psíquicas são formuladas de acordo com a compensação das cargas psíquicas de trabalho, pois, na medida em que tais cargas se acumulam são geradoras de uma tensão mental ou nervosa que provocam conflitos de ordem psíquica e física. O ser humano possui três vias de descarga de sua energia pulsional, que se constituem na via psíquica, via motora e a via visceral. A primeira corresponde à criação de representações mentais e possibilitam descargas de tensão através da produção de “fantasmas”; a via motora está relacionada ao emprego da musculatura que favorece a compensação da tensão nervosa através de exercícios, agressividade, etc; e a via visceral, que é utilizada pelos indivíduos que não conseguem descarregar sua energia pulsional pela vias psicomotoras, atuam no processo de somatização. Dessa forma, existem cargas psíquicas positivas e negativas de trabalho, sendo positivas quando possibilitam ao trabalhador vias de descarga adaptadas às necessidades (quando o trabalho é livremente escolhido ou organizado), e negativas quando não oferecem vias de descarga adequadas às situações de conflito (quando a organização ou o trabalho são impostos de forma rígida). DEJOURS, 1994, op. cit.

⁴⁹ GRAMSCI, Op. cit. p. 382.

⁵⁰ Este estudo toma a subjetividade em sentido distinto de personalidade ou interioridade, ou melhor, no sentido das percepções e reações dos trabalhadores sobre as formas de gestão a que estão sujeitos. Cf. Perbart: “A subjetividade não é algo abstrato, trata-se da vida, mais precisamente, das formas de vida, das maneiras de sentir, de amar, de perceber, de imaginar, de sonhar, de fazer, mas também de habitar, de vestir-se, de embelezar-se, de fruir, etc. A subjetividade não é ponto de partida, mas é resultante de múltiplos processos e agenciamentos coletivos”. PERBART, P. P. *A vertigem por um fio*: políticas de subjetividade contemporânea. São Paulo: FAPESP, 2000. p. 37.

Na mesma trilha de Ford e Taylor, também os discursos gerenciais tentam mascarar e subverter a luta de classes a uma “ficção” da esquerda marxista. Incorporando os conhecimentos da administração científica às correntes comportamentais da psicossociologia, apropriaram-se da subjetividade da força de trabalho como forma de internalizar na “alma” do trabalhador a suposta relação de cooperação e interesses comuns entre “patrão e empregado”. Mais do que uma teoria gerencial, pode-se falar em uma *ideologia gerencial* como Tragtenberg desenvolve em seu livro *Burocracia e Ideologia*⁵¹.

Dentro desta ideologia gerencial, temos a Escola das Relações Humanas (ERH) e a Escola Behaviorista⁵², cujo foco é o “lado humano” da empresa, ou melhor, o ajustamento do trabalhador ao processo produtivo partindo de uma combinação da OCT com estudos psicossociais. Na verdade, diante dos insistentes problemas ocasionados pela resistência da força

⁵¹ “A Teoria da Administração, até hoje, reproduz as condições de opressão do homem pelo homem; seu discurso muda em função das determinações sociais. Apresenta seus enunciados parciais (restritos a um momento dado do processo capitalista de produção) tornando absolutas as formas hierárquicas de burocracia da empresa capitalista [...] dissimula a historicidade de suas categorias [...] constitui-se na mais sofisticada **representação ideológica produzida pela pequena burguesia intelectual**: a ideologia do fim das ideologias por quem não possui ideologia alguma [...] cultiva a neutralidade científica como o *ethos* ideológico da Ciência, num universo administrado burocraticamente pelos financiamentos das grandes *foundations* com o *white-collar* às suas ordens”. (grifos nossos). TRAGTENBERG, M. *Burocracia e Ideologia*. São Paulo: Ática, 1980. p. 216; 219.

⁵² O estudo não se deteve nas raízes históricas da chamada Escola de Relações Humanas, tampouco no aprofundamento de suas idéias, deteve-se em apontamentos relevantes que tornaram a administração dos “recursos” humanos fundamental para o controle e ocultamento do conflito inerente à relação capital trabalho. Contudo, vale comentar brevemente alguns nomes importantes na periodização histórica da Escola.

As teses iniciais da ERH tiveram divulgação a partir dos anos 1930, quando o foco dos administradores era o aumento da produtividade e redução de custos a qualquer preço, daí representarem uma nova perspectiva não só do ponto de vista econômico, como do ideológico, na medida em que resgataram o que Ford e Taylor já pensavam ter justificado, a negação do antagonismo entre capital e trabalho. Segundo Motta, a precursora autêntica da ERH foi Mary Parker Follet, seguida do psicólogo industrial George Elton Mayo, que em crítica à Escola do Movimento de Administração Científica ou Escola Clássica, desenvolveu pesquisas (sendo a mais famosa a da indústria Western Electric) que apelavam para os grupos informais e suas inter-relações, ao invés do foco na organização formal da administração científica, bem como para os incentivos psicossociais no lugar dos econômicos.

Há ainda outros teóricos que são classificados na corrente comportamental, ou, entre os autores behavioristas, como Chester Barnard, Harold J. Leavitt, Douglas McGregor, Irving Knickerbocker e Alex Bavelas. A Escola Behaviorista (EB) também nasce da oposição à Escola Clássica, e embora partilhasse de quase todos os pressupostos da ERH, rompeu com a idéia de que a satisfação do trabalhador por si só era geradora de maior produtividade. Tal Escola buscou um novo padrão de teoria e pesquisa, desenvolvendo uma postura analítica e experimental fora das idéias preconcebidas da ERH. Nesta nova postura, destacam-se os primeiros estudos de *clima organizacional*. O maior expoente da EB foi Herbert Simon, que cuidou de trabalhar os processos de tomada de decisão ou *liderança*. Outros expoentes também se destacaram dentro da perspectiva behaviorista da administração, como Elliot Jaques, Chris Argyris, Rensis Likert e Douglas McGregor, sendo este último autor da chamada Teoria Y. Tal formulação de McGregor se deu no intuito de contrapor o enfoque dado pela Escola Clássica (Teoria X) e trazer à tona a responsabilidade da organização em criar as condições necessárias para que o trabalhador aflore suas melhores capacidades e construa um clima de motivação mútua. Segundo Motta, a teoria de McGregor assemelha-se muito com a administração por objetivos de Peter Drucker, conhecido autor da administração “moderna”. Para saber mais ver MOTTA, F.C.P. *Teoria geral da administração: uma introdução*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

de trabalho às condições e organização perversas de trabalho, uma gama de “cientistas” se debruçou sobre o “lado humano” para sistematizar técnicas de suavização e ocultamento da natureza real do trabalho alienado e de “captura da alma” do trabalhador, que na nova terminologia passa a ser um “colaborador” (e do ponto de vista do capital de fato o é).

Existe uma interpretação equivocada de que a ERH tenha rompido ou superado os métodos e princípios tayloristas, e que já havia sido apontada em outro trabalho pioneiro, de Harry Braverman⁵³. Esta falsa noção contribuiu para que, no desenvolvimento da “teoria” gerencial até os dias atuais, as vertentes híbridas ou compostas pela OCT e técnicas toyotistas de gerenciamento de trabalho se apresentem como novas ou revolucionárias por enfatizarem o “lado humano” da empresa e supostamente terem abandonado o “lado selvagem” do antagonismo inerente à relação “patrão e empregado”, e daí terem libertado o trabalhador, das quais podemos apontar a *gestão do empowerment* como a versão mais atual.

Outro ponto fundamental que Braverman ressalta é o de que a administração moderna, típica do capital monopolista, separou o vínculo direto entre o capital e seu proprietário individual, e as tarefas de controle e da administração do capital foram transferidos para um corpo técnico gerencial. Nesta nova composição em que a gerência do capital assume papel importante, o autor ressalta que enquanto processo de trabalho, mesmo a parte “administrativa” é absorvida por “processo de trabalho rigorosamente análogo ao processo da produção, embora ele não produza artigo algum que não seja a operação e coordenação da empresa”⁵⁴. Daí as formas de organização do trabalho ultrapassarem as fronteiras da fábrica e da administração científica.

Dessa forma também vem à tona a questão do poder gerencial, procedente de novos grupos ligados ao setor de serviços - como diretores, gerentes, administradores, especuladores, “celebridades das altas rodas⁵⁵” – com funções instáveis e posições de alta rotatividade, mas não

⁵³ “É impossível superestimar a importância do movimento da gerência científica no modelamento da empresa moderna, e, de fato, de todas as instituições da sociedade capitalista que executam processos de trabalho. A noção popular de que o taylorismo foi “superado” por escolas posteriores de psicologia industrial ou “relações humanas”, que ele “fracassou” [...] ou que está “fora de moda”, porque certas categorias tayloristas, como chefia funcional ou seus esquemas de prêmio incentivo, foram descartadas por métodos mais requintados: tudo isso representa lamentável má interpretação da verdadeira dinâmica do desenvolvimento da gerência”. BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. A degradação do trabalho no século XX. Trad. Nathanael C. Caixeiro. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.p. 83.

⁵⁴ Idem., p. 228.

⁵⁵ Em estudo sobre a sociedade norte-americana, Wright Mills desenvolve um interessante conceito, o de *celebridades do poder*. Em meio ao que ele caracteriza como *elite do poder*, existiriam as celebridades profissionais “[...] vivendo de serem exibidas constantemente [...] Se tais celebridades não estão à testa de qualquer hierarquia dominante, freqüentemente têm, por outro lado, o

menos responsáveis pela fatia do poder da classe dominante. Para João Bernardo, trata-se do que ele denomina dos “gestores do capitalismo”, que além de gerir o processo produtivo, é a partir do ambiente de trabalho empresarial que a imposição de comportamentos disciplinares escamoteia os objetivos econômicos. Os corpos biológicos são disciplinados e articulados para absorver e disseminar os comportamentos sociais requeridos para a manutenção da dominação.

Este controle invisível seria o Estado Amplo, que é sentido em todos os lugares, entretanto não é visível materialmente. Os gestores seriam mais que meros superiores hierárquicos, seriam, sobretudo, os controladores efetivos do tempo dos trabalhadores, do tempo da produção, independentemente de serem proprietários dos meios de produção (capitalistas tradicionais), e por isso, fundamentais na estrutura de dominação capitalista⁵⁶.

Paralelamente, para Mills o poder se dá em três níveis, sendo o político (Estado), o corporativo (grandes Companhias) e o militar. Nestas três esferas estão os grupos que tomariam as decisões sobre os rumos do mundo, juntamente à partilha do poder sobre ele. O autor analisa diferentes enfoques da natureza desta *elite do poder*⁵⁷, através da historicidade das contradições e jogos de interesses que permeiam a sociedade norte-americana, uma vez que as frações de classe a que pertencem se aliam ou não de acordo com as prerrogativas do momento em questão.

Em relação ao poder corporativo, a empresa moderna seria importante mecanismo do poder, pois os diretores e principais executivos administram uma das principais fontes de riqueza do capital produtivo, tendo poder sobre o volume e fluxo dos bens de consumo. Entretanto, Mills não classifica a participação desta fração da elite do poder numa nova classe. Frisa que ela só

poder de distrair a atenção do público ou proporcionar sensações às massas, ou, mais diretamente, de ser ouvidas pelos que ocupam posições de poder direto”. MILLS, C. W. *A elite do poder*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975. p. 12.

⁵⁶ “A confusão entre concentração do capital e centralização política é um dos aspectos da confusão entre relações sociais de produção e sistemas jurídicos de propriedade [...] reduz os capitalistas à burguesia, a única proprietária formal dos meios de produção. A classe dos gestores, que se apropria coletivamente do capital mediante o controle exercido sobre certas instituições é assim apagada e confundida com os trabalhadores, na abstração do Povo [...] são conjuntos de administradores quem efetivamente detém cada empresa, através do controle exercido sobre toda a sua atividade. Assim, no capitalismo de tipo ocidental a concentração econômica, em que se fundamentou a hegemonia alcançada pela classe dos gestores, em vez de levar à concentração das formas tradicionais de propriedade, pelo contrário, acarretou a sua fragmentação e dispersão”. p. 398-399. BERNARDO, J. *Depois do marxismo, o dilúvio?* In: Revista Educação e Sociedade, nº 43, dezembro/1992.

⁵⁷ O trabalho utilizou a definição de *elite do poder* de Mills como mais um apontamento para caracterizar o grupo dos “gestores do capital”. “A elite do poder é composta de homens cuja posição lhes permite transcender o ambiente comum dos homens comuns, e tomar decisões de grandes conseqüências. [...] comandam as principais hierarquias e organizações da sociedade moderna. Comandam as grandes companhias. Governam a máquina do Estado e reivindicam suas prerrogativas. Dirigem a organização militar. Ocupam os postos de comando estratégico da estrutura social, no qual se centralizam atualmente os meios efetivos do poder e da riqueza e celebridade que usufruem”. Op.cit. p. 12.

pode ser entendida se considerada na totalidade da economia política, ou melhor, em suas inter-relações com as formas de propriedade e com o Estado, pois destas relações seriam determinadas as posições de poder e as oportunidades de auferir riquezas e altos rendimentos⁵⁸.

Este novo grupo social dos administradores do capitalismo diluiu o poder pessoal no poder funcional. O poder pessoal do chefe ou do “dono” se transferiu para a função que determinado gestor ocupa no processo, passando a ser funcional. Antes, o poder pessoal do chefe era conquistado pelo seu “saber”, o seu “conhecer” do negócio, e a superioridade de “ser chefe” se demonstrava daí. O poder era pessoal, expunha o chefe para o bem e para o mal na medida em que estava pessoalmente em questão, podendo ser contestado e questionado, enfim, o poder era aceito ou repudiado diretamente na figura pessoal do chefe.

Ainda que em determinadas unidades empresariais esta hierarquia pessoal ainda exista, hoje a tendência é a do processo gerido impessoalmente através do poder funcional, onde cada cargo está prescrito por regras institucionais que regem o processo de trabalho. O controle e a dominação anteriores, que justamente por serem diretos podiam ser também diretamente questionados, hoje é uma questão de “atribuição da função”, previamente determinada pela posição que o sujeito ocupa no organograma da empresa⁵⁹. Nesta conformação se torna possível a patética distinção entre pessoal e profissional.

Supondo que as informações e os processos se encadeiam a partir do simples funcionário, que responde a um superior imediato, que por sua vez é subordinado hierarquicamente a outro, e assim sucessivamente até o topo do organograma, quando se chega a um diretor-geral ou num presidente da organização, este também não representa o poder pessoal

⁵⁸ “As empresas são os centros organizados do sistema de propriedade privada: os principais executivos são os organizadores desse sistema. Como homens econômicos, são ao mesmo tempo criaturas e criadores da revolução administrativa que, em resumo, transformou a propriedade de uma ferramenta de operário num instrumento complexo pelo qual o trabalho deste é controlado, obtendo-se lucro dele. [...] Tais organizações formam uma unidade entre a elite administrativa e outros membros dos ricos associados. Transformam os limitados poderes econômicos em poderes de toda a indústria e toda a classe, e os utilizam, primeiramente, no setor econômico, e segundo, no setor político”. Ibid. p. 145; 148.

⁵⁹ Gorz também trabalhou oportunamente esta faceta das relações de poder e da burocracia empresarial como ideologia de dominação. “A dominação nunca será exercida por pessoas nem dependerá de sua autoridade pessoal. Será exercida pela via institucional, segundo um procedimento definido de antemão, e aqueles que têm por função perpetuá-la serão, eles próprios, **executores dominados** e não chefes [...] não são mais os homens que possuem o poder, **são as funções de poder que possuem os homens** [...] Engrenagem de um mecanismo montado, o burocrata é o instrumento de um poder sem sujeito: no aparelho de Estado, como na grande empresa, o poder é o organograma, que foi inventado por homens para garantir com uma quase-automatidade a submissão hierárquica de outros homens”.(grifos nossos) p. 72-73. GORZ, A. *Adeus ao proletariado. Para além do socialismo*. Trad. Ângela Ramalho Vianna e Sérgio Góes de Paula. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1982.

de fato, é mais uma alegoria simbólica que vende sua imagem para negociatas e não se responsabiliza pelo processo de trabalho em si.

Esta transformação nas relações de poder no trabalho possibilitou uma mobilidade de tal segmento gerencial, mas que de nenhuma forma significou uma mobilidade de ascensão/descensão entre as classes para a criação de uma terceira classe, “classe dos gestores” como desenvolve João Bernardo. Contrariando a idéia de uma “revolução dos gerentes” que, num paralelo com João Bernardo, poderia levar a crer numa “classe de gestores” ou na supremacia do “poder corporativo”, Mills não defende a formação de um grupo independente das frações hegemônicas dos proprietários da classe burguesa, mas sim uma reorganização administrativa das classes proprietárias, formando uma camada “mais ou menos unificada dos ricos associados”⁶⁰.

Braverman converge sua análise para a idéia de uma nova caracterização das classes capitalista e assalariada, em que para participar do processo capitalista como “capitalista”, ou seja, proprietário do capital, é necessário possuir riqueza suficiente para tal. Enquanto que, para participar como administrador do processo não necessariamente, daí a composição da classe assalariada com a dominante, na medida em que para os altos postos de controle e comando da administração a seleção se dará “entre iguais”⁶¹.

Na verdade, pode-se falar em um segmento da classe assalariada que detém maior parcela do poder por estar diretamente vinculado à estrutura de dominação do topo para baixo, e não o inverso. E também por tal segmento já ter sido “capturado” em sua subjetividade num nível que é difícil voltar atrás, já adquiriram os valores da classe burguesa e têm muito a perder, o que significa dizer que já foram cooptados ideologicamente pela “doutrina” administrativa e já sofreram a “corrosão do caráter”⁶², cuja tendência é continuar a tautologia do processo⁶³.

⁶⁰ MILLS, op.cit. p. 179.

⁶¹ “O controle operacional recai cada vez mais sobre um funcionalismo gerencial para cada empresa. Uma vez que tanto o capital como o gerenciamento profissional – em seus níveis mais altos – são retirados, em geral, da mesma classe, pode dizer que os dois lados do capitalista, proprietário e administrador, antigamente unidos numa mesma pessoa, agora tornam-se aspectos da classe”. Op. cit., p. 221.

⁶² SENNET, R. A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2000.

⁶³ Mills também discorre sobre a natureza do que ele chama de principais executivos (lembrando que seu objeto de análise é a sociedade americana). Afirma que estes não são oriundos dos estratos mais baixos, não “vieram de baixo”, e acabam por reproduzir uma tautologia do poder. “Os executivos típicos, hoje como no passado, nasceram com grande vantagem: seus pais tinham pelo menos níveis de ocupação e renda de classe média superior; são protestantes, brancos, e americanos natos. Esses fatores de origem levaram diretamente á sua segunda grande vantagem: são bem educados, no sentido de terem boa instrução [...] os de origem mais alta tiveram as melhores oportunidades de educação formal. [...] Entre os principais executivos de hoje há certa preocupação sobre a elite executiva de amanhã”. MILLS, op.cit. p. 157-158; 173.

Outro ponto forte de pressão utilizado pela teoria gerencial é a desmoralização sindical. Além do movimento de desafeção sindical e do sindicalismo propositivo estarem num momento que atravessa a desarticulação do movimento operário, outro mecanismo regulador é quando a empresa oferece uma negociação salarial mais vantajosa do que a proposta pelo sindicato, como pode ser observado no exemplo do *shunto*, na indústria japonesa⁶⁴.

Não que esta técnica seja uma constante, aliás, hoje o capital está tão ancorado nas técnicas do engajamento da identidade do trabalhador à empresarial, na tirania do mercado e no desemprego inerente ao capitalismo que esta manobra deve ser a última das manobras no caso de uma resistência da força de trabalho organizada pelo sindicato combativo. O que interessa frisar é a articulação do capital para suplantar qualquer tipo de obstáculo à ideologia da dominação gerencial, assim, a estratégia de interromper o desenvolvimento da ação sindical é, sem dúvida, fundamental.

Como já foi mencionado por Tragtenberg, a Teoria Geral da Administração e as práticas gerenciais cumprem um papel ideológico, que se estende para além do espaço de trabalho, convertendo-se num processo de educação capitalista que serve ao ocultamento da luta de classes e à manutenção do processo de exploração da força de trabalho⁶⁵.

A organização toyotista do trabalho para além do *just- in- time*

A falência do “pacto conciliatório” com o fim do Estado do Bem-Estar não significou a extinção da organização fordista-taylorista do trabalho, já que seus aspectos sobrevivem hoje na configuração da estrutura capitalista de produção. A própria informática permite que haja uma aplicação crescente do “gerenciamento científico” na medida em que possibilita sua

⁶⁴ Conforme verificado por Coriat: “*Shunto* significa um acordo ou o entendimento estabelecido nos momentos de negociação salarial para a “fixação das taxas de aumento anual de salários”. O objetivo dos empregadores era, neste caso, desmoralizar os sindicatos num momento em que seu prestígio já estava atingido. Maneira também de mostrar aos assalariados que há mais a se esperar da boa vontade dos patrões que da ação reivindicativa organizada pelos sindicatos”. p. 169. Apud SILVA, F. L. G. *A fábrica como agência educativa*. Araraquara: laboratório Editorial/FCL/UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica Editora, 2004.

⁶⁵ Segundo Meszáros: “Como necessidade igualmente inevitável sob o sistema do capital, não basta que se imponha a divisão social hierárquica do trabalho, como relacionamento determinado de poder, sobre os aspectos funcionais/técnicos do processo de trabalho. É também forçoso que ela seja apresentada como justificativa ideológica absolutamente inquestionável e pilar de reforço da ordem estabelecida. Para esta finalidade, as duas categorias claramente diferentes da “divisão do trabalho” devem ser *fundidas*, de modo que possam caracterizar a condição, historicamente contingente e imposta pela força, de hierarquia e subordinação como inalterável ditame da “própria natureza”, pelo qual a desigualdade estruturalmente reforçada seja conciliada com a mitologia de “igualdade e liberdade” [...]”. 2002, Op. cit. p. 99.

amplificação. O que significa dizer que, a essência da organização taylorista-fordista do trabalho não está no trabalho repetitivo e na especialização das tarefas, mas no controle patronal sobre o processo de trabalho⁶⁶.

A crise do petróleo de 1973 atingiu o mundo inteiro, e no Japão não foi diferente. As taxas de crescimento da economia japonesa haviam decrescido a nível zero e muitas empresas passaram por sérios problemas. Contudo, na empresa Toyota Motor Company o impacto foi diferente, graças ao modelo produtivo idealizado por Taiichi Ohno que já estava em desenvolvimento desde o pós II Guerra.

O Sistema Toyota de Produção, ou toyotismo, foi concebido para eliminar absolutamente o desperdício e superar o modelo de produção em massa americano. As bases desse sistema se ancoraram em 02 pilares, sendo o *just-in-time* (JIT) e a *autonomação com um toque humano*⁶⁷. Na verdade, o *just-in-time* e a *autonomação* significaram uma inovação na lógica produtiva do modelo fordista-taylorista, na medida em que inverteu o fluxo da linha de montagem, otimizando tempo e estoque, e a simples automação de máquinas foi superada pela parada automática em caso de erro.

O modo tradicional de fornecer materiais a partir do processo inicial para o processo final da produção foi transferido no sentido inverso, sendo interrompido em situações de irregularidades, eliminando o desperdício da produção em massa convencional e potencializando a força de trabalho na supervisão de várias máquinas ao mesmo tempo. Tais fundamentos desenvolveram a idéia do trabalho em equipe, dos círculos de controle da qualidade (CCQs), da

⁶⁶ Katz chama atenção para o controle do processo de trabalho pela forma de organização taylorista quando afirma que: “O taylorismo é uma característica de toda produção capitalista contemporânea, independente das opções de organização adotadas no processo de trabalho. As peculiaridades do toyotismo não inauguram uma época pós-taylorista porque preservam ou reforçam o controle patronal. Toyotismo e taylorismo não representam dois modelos opcionais de automação flexível [...] O toyotismo é uma tentativa de paliar a improdutividade crescente do gerenciamento científico diante da mudança tecnológica acelerada, da saturação de mercados e da maior rotação do capital [...] O toyotismo mistura com o taylorismo trabalhos de diferentes graus de qualificação, adaptados a uma fase mais complexa da produção. Não responde a peculiaridades culturais asiáticas, mas a traços universais da economia capitalista [...] Esta mundialização repete, em espaços notavelmente mais curtos, a mesma expansão internacional que o taylorismo teve no passado”. KATZ, C. *Evolução e crise do processo de trabalho*. In: **Novas Tecnologias. Crítica da atual reestruturação produtiva**. São Paulo: Xamã, 1995. p. 35-36.

⁶⁷ Segundo Ohno: “*Just-in-time* significa que, em um processo de fluxo, as partes corretas necessárias à montagem alcançam a linha de montagem no momento em que são necessários e somente na quantidade necessária. [...] *Autonomação* significa a transferência de inteligência humana para uma máquina. [...] A *autonomação* impede a fabricação de produtos defeituosos, elimina a superprodução, e pára automaticamente no caso de anormalidades na linha, permitindo que a situação seja investigada”. OHNO, T. *O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala*. Trad. Cristina Schumacher. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997. p. 26; 129.

multifuncionalidade, da flexibilidade e do estímulo à iniciativa do trabalhador, e que já estavam presentes no modelo fordista, ainda que de forma embrionária e não sistematizada, e já vinha sendo alvo das técnicas gerenciais comportamentais.

Ohno se utilizou de analogias com os esportes competitivos coletivos e com o corpo humano para unificar os pilares de seu sistema e cristalizar o envolvimento individualizado do trabalhador e o compromisso do trabalho em equipe. A apropriação do saber tácito do trabalhador foi sistematizada⁶⁸. A gerência “desceu para o chão de fábrica” para padronizar as operações em conjunto com os trabalhadores, desenvolvendo o princípio da gestão participativa, também já presente no modelo taylorista-fordista⁶⁹.

O princípio de combinar trabalho em equipe e habilidade individual proporcionou o desenvolvimento das aptidões individuais até a mais plena capacidade, e para isso foi necessário o foco na iniciativa e comprometimento dos trabalhadores, juntamente com o envolvimento da gerência na operacionalização das tarefas⁷⁰. A nova lógica impôs aos operários um sistema de gestão total que incorporava ao trabalho repetitivo o trabalho multifuncional, intensificando a atividade do trabalho e penetrando na “alma” do trabalhador.

O dispositivo de regulação desta gestão total se deu pela padronização das tarefas, que foram otimizadas através do método de *kanban*⁷¹. Este viabilizou a sincronização do *just-in-time* e autonomização das operações, conferindo maior flexibilidade às operações, já que o sistema como um todo responderia às mudanças na produção imediatamente, evitando o desperdício do período de adequação a uma nova situação de mercado exigida.

Conseqüentemente, a flexibilidade também foi transferida para a força de trabalho, já que a operacionalização do *kanban* deve contar com a pré-disposição multifuncional do operário

⁶⁸ O “saber tácito” seria o conhecimento individual que permite ao trabalhador realizar sua atividade fora do prescrito. Seriam os macetes, truques e procedimentos que cada trabalhador desenvolve para poupar ou ganhar tempo e esforço, os “segredos do ofício”.

⁶⁹ Ohno acreditava que “um procedimento de trabalho adequado não pode ser escrito numa escrivinha. Ele deve ser testado e revisado muitas vezes na planta de produção. [...] tem que ser um procedimento que qualquer um possa compreender de imediato”. Op.cit. p.40.

⁷⁰ “A tarefa do supervisor de área, chefe de seção ou supervisor de equipe é treinar trabalhadores. [...] o treinador deve realmente pegar as mãos dos operários e ensiná-los. Isso gera confiança no supervisor”. Ibid. p. 42.

⁷¹ “Um *kanban* (“etiqueta”) é um instrumento para o manuseio e garantia da produção *just-in-time*. Basicamente um *kanban* é uma forma simples e direta de comunicação localizada sempre no ponto que se faz necessária. [...] um *kanban* é um pequeno pedaço de papel inserido em um envelope retangular de vinil. Neste pedaço de papel está escrito quanto de cada parte tem de ser retirada ou quantas peças têm de ser montadas”. Ibid. p. 131.

para ser corretamente ajustado e seguido a tempo de evitar o desperdício. Ohno se preocupou com o que ele chamou de “*sistema nervoso autonômico na organização empresarial*”. A partir da comparação entre empresa e corpo humano, o autor sistematizou uma espécie de “*reflexo nervoso industrial*”, que manteria a empresa em condições de operar o *just-in-time* e a *autonomização*, de forma que os contratempos não fossem capazes de abalar o sistema como um todo.

Na verdade, o reflexo autonômico era a iniciativa do trabalhador para responder às situações divergentes do padrão *kanban*, ou para adequar rapidamente sua tarefa a um *kanban* diferente⁷². Entretanto, tal autonomia humana deveria ser “capturada” e controlada sempre no limite de sua possibilidade de transferência para as máquinas. “A mente industrial extrai conhecimento do pessoal da fabricação, dá o conhecimento às máquinas que funcionam como extensões das mãos e pés dos operários, e desenvolve o plano de produção para toda a fábrica”⁷³.

Junto à gestão participativa se pode conceber também a idéia dos CCQs, cuja função era combinar o sistema JIT ao método *kanban* e por meio da apropriação do saber tácito da força de trabalho. Os círculos tinham por objetivo discutir as causas dos problemas enfrentados no espaço produtivo, bem como as alternativas para solucioná-los em grupo, garantindo assim a qualidade máxima de processos e produtos. Gerentes e operários deveriam formar uma equipe a fim de aplicar o princípio do “perguntar porquê cinco vezes” de Ohno, o que resultou no desvendamento e apropriação de dimensões do saber tácito como também na inevitável motivação e competição individual, ainda que relativa e particular, para a participação e adesão ao Círculo.

Vale ressaltar que ativar a motivação e a competição entre os trabalhadores como ferramenta para aumento de produtividade e controle do processo de trabalho conduz a um aprofundamento do individualismo através de sua apologia pelas técnicas gerenciais, o que por si só conduz a uma pulverização do coletivo de trabalho e da solidariedade de classe,

⁷² “Em nossa planta de produção, um nervo autonômico significa fazer julgamentos autonomamente no nível o mais baixo possível”. Ibid. p. 63.

⁷³ Ibid. p. 65.

desembocando na potencialização do processo de *reificação* ou no *fetichismo da individualidade*⁷⁴.

Os CCQs se associaram à ênfase na multifuncionalidade do trabalhador. Como parte do processo de conscientização dos trabalhadores de que as causas dos problemas deveriam ser detectadas e resolvidas na origem, a ativa participação destes requereu uma internalização dos princípios e das atribuições das funções pelos operários. Para isso, o rodízio das tarefas foi utilizado como técnica bem como a “supervisão de todos por todos”⁷⁵.

É importante destacar que mesmo com as novas técnicas de gestão sistematizadas na Toyota, os trabalhos parcelados e repetitivos continuaram coexistindo com os de caráter multifuncional e pluriespecializado. A novidade se deu em aplicar a todos os tipos as formas de controle do processo de trabalho, o que ratifica a suposição inicial de que existe uma continuidade nos três métodos – fordista, taylorista e toyotista – de produção, continuidade com **sofisticação**, e não superação, daí estas formas serem sociais, e não restritas ao espaço de trabalho.

O gerenciamento da força de trabalho pelo método japonês ultrapassou a fronteira oriental e se universalizou pelo ocidente⁷⁶, unindo-se às teorias e técnicas gerenciais desenvolvidas pelas Escolas Comportamentais, que até o momento de crise declarada do capital

⁷⁴ Nota-se que as formas de organização do trabalho toyotistas dão ênfase à dimensão individual do trabalho, acirrando os elementos de rivalidade e competição, bem como de motivação e autonomia individuais, para conduzir a uma idéia de auto-realização, quando na verdade o que ocorre é o processo inverso, de desrealização e de desestruturação das formas organizativas coletivas. A esta potencialização da alienação, típica do modo de sociabilidade capitalista, Lukács chamou *reificação*, onde a partir do fetiche da mercadoria, típico do capitalismo moderno, o sujeito social adquire comportamentos também fetichizados e que intervém contraditoriamente em sua auto-realização e, conseqüentemente, em seu coletivo de classe. Uma complementação interessante, seria a tese do fetichismo da individualidade, desenvolvida pelo pedagogo Newton Duarte. Em seu estudo, Duarte chama atenção para os muitos fetichismos produzidos pela sociedade capitalista, como os fetichismos das competências, da linguagem, da psicanálise, da infância, e dentre eles, o fetichismo da individualidade, cuja expressão mais radical seria as teses pós-modernas da subjetividade, que, ao contrário do que afirmam seus teóricos, não conduziram a uma individualidade livre e universal, mas sim ao acirramento do processo de alienação. Vejam-se capítulo “A reificação e a consciência do proletariado” em LUKÁCS, G. *História e consciência de classe*. Estudos de dialética marxista. Porto: Editora Escorpião, 1974., e os artigos “O bezerro de ouro, o fetichismo da mercadoria e o fetichismo da individualidade” e “A rendição pós-moderna à individualidade alienada e a perspectiva marxista da individualidade livre e universal” em DUARTE, N. (org). *Crítica ao fetichismo da individualidade*. Campinas, SP: Autores Associados, 2004.

⁷⁵ Como no estudo de Foucault em seu estudo *Microfísica do poder*. FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 2002.

⁷⁶ De acordo com Alves: “Não reduzimos o conceito de toyotismo à “japonização” [...] as novas práticas gerenciais e empregatícias, tais como *just-in-time/kanban*, controle de qualidade total e engajamento estimulado, levado a efeito pelas corporações japonesas, assumiram nova significação para o capital, não mais se vinculando às suas particularidades concretas originais”. ALVES, G. *O novo (e precário) mundo do trabalho*. Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000. p. 32.

ainda não haviam sido generalizadas. O toyotismo conseguiu viabilizar operacionalmente a adesão plena dos trabalhadores ao processo produtivo na medida em que criou um operário pró-ativo e capaz de tomar decisões para a melhoria do processo⁷⁷.

Comparado à rigidez da organização do trabalho taylorista-fordista, o toyotismo pode parecer um modelo de produção e gerenciamento da força de trabalho melhor, e de fato o é. Mas não para os trabalhadores, e sim para o capital, pois além das técnicas já experimentadas e desenvolvidas pelos modelos de Ford e Taylor, o Sistema Toyota de Produção aprimorou a intensificação do trabalho e ampliou as dimensões da exploração da força de trabalho quando sistematizou as técnicas de apropriação da subjetividade⁷⁸.

Não só os rodízios e ampliações do conteúdo das tarefas, verificados por Friedmann já em 1950, foram **sofisticados** na multifuncionalidade e pluriespecialização, mas, sobretudo, a dimensão subjetiva dos trabalhadores se tornou essencial para manter o fluxo de produção em níveis mínimos para a acumulação capitalista. Foi o acabamento da ideologia gerencial.

A apropriação da subjetividade pela gestão dos “recursos” humanos

Neste processo de “captura do corpo e da alma” do trabalhador a fim de que ele continue mantendo o processo de acumulação capitalista, a desenvoltura da teoria gerencial e do poder dos gestores é para ganhar a força de trabalho e trazê-la para a ideologia da dominação sob a falsa consciência de que “empresa e funcionário” têm os mesmos objetivos, e que, por isso, devem atuar em conjunto e não em oposição. Uma das peças chave na viabilização, disseminação

⁷⁷ É claro que este “novo adestramento” não aconteceu sem a resistência da classe operária japonesa. É sabido que a capitulação dos sindicatos bem como o estímulo da aposentadoria vitalícia foram peças-chave na contenção das greves operárias no Japão, quando um grande número de trabalhadores foi demitido pelo enxugamento da mão-de-obra ocasionado pela adoção do sistema JIT com o *kanban*. Segundo Antunes: “Em 1950, houve um expressivo movimento grevista contra um processo de demissões em massa na Toyota (entre 1600 a 2 mil trabalhadores). A longa greve dos metalúrgicos foi derrotada pela Toyota. [...] Após a repressão que se abateu sobre os principais líderes sindicais, as empresas aproveitaram a desestruturação do sindicalismo combativo e criaram o que se constituiu no traço distintivo do sindicalismo japonês da era toyotista: o sindicalismo de empresa, o sindicato-casa, atado ao ideário e ao universo patronal. [...] 1954 esse mesmo sindicato foi dissolvido e substituído por um novo sindicato inserido no “espírito Toyota”, na “Família Toyota”. [...] Combinando repressão com cooptação, o sindicalismo de empresa teve, como contrapartida à sua subordinação patronal, a obtenção do emprego vitalício para uma parcela dos trabalhadores das grandes empresas (cerca de 30% da população trabalhadora) e também ganhos salariais decorrentes da produtividade”. ANTUNES, 2002a, op. cit. p. 32-33.

⁷⁸ Conforme Alves, o toyotismo significa “[...] um estágio superior de racionalização do trabalho, que não rompe, a rigor, com a lógica do taylorismo-fordismo [...] Entretanto, no campo da gestão da força de trabalho, o toyotismo realiza um salto qualitativo na captura da subjetividade operária pela lógica do capital, o que o distingue, pelo menos no plano da consciência de classe, do taylorismo-fordismo”. Op. cit. p. 31.

e dissimulação da ideologia gerencial e que operacionaliza as diversas facetas do processo de imiscuir a mente do trabalhador é o Departamento de Recursos Humanos (DRH).

É importante salientar que as fronteiras da ideologia gerencial não se limitam apenas ao trabalho especializado ou industrial, abarcam o trabalho alienado como um todo⁷⁹, e quando encontram alguma dificuldade de impor, ainda que mascaradamente, seus princípios de subversão da subjetividade do trabalhador a favor do capital, ampliam as formas de trabalho nos rumos da flexibilização do trabalho⁸⁰.

A flexibilização e intensificação da precariedade inerente às atividades do trabalho são ingredientes essenciais na eficácia das técnicas gerenciais de apropriação da subjetividade. Como o trabalhador coletivo não cai automática e pacificamente em todas as arapucas da ideologia gerencial, um dos componentes que articulam as manobras para o ajustamento da força de trabalho, senão o fundamental, é o cenário de desemprego, também inerente à estrutura do modo de produção capitalista⁸¹.

⁷⁹ Utiliza-se o conceito de trabalho alienado no sentido desenvolvido por Marx em seus Manuscritos econômico-filosóficos, que é a da representação deformada do real em sua tipicidade capitalista. Apesar das transformações na organização do trabalho, sistematizadas e universalizadas pelas técnicas de gerenciamento japonesas, o caráter do trabalho sob a forma da sociabilidade capitalista ainda continua alienado, imposto “de fora”, onde o controle da produção ainda é heterodeterminado e alheio aos trabalhadores. Quanto mais o trabalho se desenvolve sob a lógica do capitalismo mais o homem se aliena, e mais se perde na subjetividade, que agora é “capturada” pelo processo de acumulação capitalista, ainda que não integralmente. Entretanto, quanto mais o trabalho media a objetivação do mundo mais o homem se realiza, e quanto mais o homem se objetiva na sociabilidade capitalista mais se desomina. Cf. Meszáros sobre a teoria da alienação desenvolvida por Marx: “Ele reconhece que “a vida humana necessitou da propriedade privada para a sua efetivação” porque “só mediante a indústria desenvolvida, ou seja, pela mediação da propriedade privada, vem a ser a *essência ontológica* da paixão humana [...] Alienação, reificação, e seus reflexos alienados são portanto formas de expressão sócio-historicamente *necessárias* de uma relação ontológica fundamental. Este é o “aspecto positivo” da auto-alienação do trabalho. Marx enfatiza também o aspecto negativo [...] na contradição social entre **propriedade privada e trabalho**: uma contradição que, contudo, não pode ser percebida do ponto de vista da propriedade privada, nem tampouco por aquele decorrente de uma identificação espontânea com o trabalho em sua parcialidade, mas apenas pelo ponto de vista criticamente adotado do trabalho em sua universalidade autotranscendente”. MÉSZÁROS, I. *A teoria da alienação em Marx*. Trad. Isa Tavares. São Paulo: Boitempo, 2006. p. 107.

⁸⁰ Silva apresenta esta manobra com o exemplo dos *greenfields* da indústria automobilística: “Para conquistar a lealdade, o zelo e a dedicação dos operários, a indústria automobilística desenvolve planos estratégicos contra quaisquer ameaças de resistência e, quando esgota as possibilidades de gerar na indústria uma conjuntura social interna favorável à produtividade, parte em busca dessas condições, chegando até a transferir suas operações para locais de “fraca organização operária”, regiões onde o domínio do capital sobre a subjetividade operária é exercido mais facilmente, espaços sociais que, recentemente, ganharam a denominação de *greenfields*”. SILVA, 2004, op. cit. p. 72.

⁸¹ “Atualmente, a destruição de postos de trabalho – provocada pelo acirramento da competição e pelo processo de reestruturação industrial – e a flexibilização dos contratos são importantes aliados dos gestores de recursos humanos. Portanto, as práticas gerenciais disciplinadoras que buscam a adesão operária ao processo de produção devem ser compreendidas no interior das constantes mudanças sociais, políticas e econômicas”. Ibid, p. 97.

A remuneração diferenciada e os benefícios oferecidos por grandes companhias conceituadas no mundo empresarial como instituições sólidas, conferem uma relativa estabilidade aos trabalhadores, que quando “olham para fora” e enxergam o caos do mercado do trabalho acabam se submetendo aos ditames empresariais, ou ainda, sentem-se privilegiados e gratos à companhia. Uma situação de flexibilização que contribui para a adaptação da conduta do trabalhador às forças coercitivas gerenciais seria o caso dos cortes para enxugar custos, geralmente implementados quando há uma inovação tecnológica que poupe trabalho vivo, quando há terceirização de setores para potencializar lucros ou para aguardar a empresa recuperar seu *market share*.

Nestas ocasiões, a pródiga gestão dos “recursos” humanos contrata uma empresa de recolocação, que será responsável por “recolocar os funcionários excedentes” no mercado, ou condiciona o contrato das empresas subcontratadas para a terceirização à readmissão dos trabalhadores demitidos. Assim é que o DRH constrói o discurso cínico das “estratégias para melhorias” de maneira “politicamente correta”.

Acontece que em qualquer caso, seja pela absorção da mão-de-obra dispensada pela empresa subcontratada ou pela recolocação no mercado, esta parcela de trabalhadores não contará mais com os estímulos de remuneração ou benefícios que asseguravam sua permanência na grande empresa. Serão subcontratados por subempresas que exploram a força de trabalho sem anteparos. “O despotismo do mercado prevalece em uma sociedade cujos salários reagem à conjuntura econômica; “o instituto da flexploração”, a gestão racional da insegurança (BORDIEU, 1998), garante o máximo de eficiência para o capital⁸²”.

Freqüentemente o DRH também utiliza técnicas gerenciais que envolvem a subjetividade do trabalhador através dos sentimentos em relação ao processo de trabalho. Dejours fornece alguns exemplos que mensuram em que medida os trabalhadores são explorados pelo sofrimento, criando mecanismos de defesa como a ansiedade, mas que também são canalizados para o aumento da produtividade⁸³. Tal estado está diretamente ligado aos ritmos e

⁸² Ibid, p. 168.

⁸³ Existem diferentes fontes de ansiedade, mas apontaremos apenas três, esquematizadas por Dejours: “A ansiedade relativa à degradação do funcionamento mental e do equilíbrio psicoafetivo [...] desestruturação das relações psicoafetivas espontâneas com os colegas de trabalho, de seu envenenamento pela discriminação e suspeita. [...] A ansiedade relativa à degradação do organismo, resultante do risco que paira sobre a saúde física [...] ela é a seqüela psíquica do risco que a nocividade das condições de trabalho impõe ao corpo. [...] **A ansiedade gerada pela disciplina da fome, pois apesar do sofrimento mental que não pode mais**

tipo de trabalho, e também conduz o trabalhador a um esgotamento progressivo de seu aparelho psíquico.

A partir disto é possível apreender os reais conteúdos embutidos em determinadas posturas gerenciais, como a criação de favoritismos e rivalidades que, de alguma maneira, ativam o nível de ansiedade num ponto saudável para a realização do trabalho. Além da ansiedade inerente à realização da tarefa em si, soma-se outra carga de ansiedade, a “cara feia do chefe”. Esta tendência é mais visível nos “trabalhos de escritório”, uma vez que sua natureza exige diferentes técnicas de manipulação e controle. Outro ponto fundamental é que nestes serviços a avaliação do chefe pode determinar o sucesso ou fracasso de uma carreira profissional, pois ele simboliza a promoção, o aumento de salário, o “empurrãozinho”, os privilégios, etc.

Volta e meia há casos em que o chefe chama o trabalhador para um “bate-papo”, no qual propõe que este “se abra, coloque suas dificuldades no trabalho, conflitos familiares, crises financeiras”, quando de fato está transferindo a temática do profissional para o pessoal, a fim de manipular psicologicamente o trabalhador, pois não só as informações são aparentemente obtidas de forma voluntária, como também são usadas para pressionar, chantagear, ativar conflitos entre os colegas de trabalho, e também para motivar na direção dos objetivos da organização. Neste momento o que vale é o poder pessoal em contraposição ao poder funcional.

Como neste tipo de trabalho fica mais difícil controlar o tempo, o supervisor ou chefe tem que encontrar outras formas de manter o controle “naturalmente”. Criar e manter rivalidade e discriminação entre os trabalhadores é saudável na medida em que o controle será exercido por todos e não só na figura do chefe. Esta atmosfera contribui para aumentar ainda mais o sofrimento causado pela ansiedade, uma vez que este “envenenamento” das relações entre os trabalhadores desloca o eixo do conflito entre “patrão/empregado” para entre colegas, mascarando mais uma vez o antagonismo entre capital e trabalho, o que por sua vez abala os sentimentos de solidariedade de classe.

Os conflitos de natureza vertical se escondem atrás dos conflitos horizontais, sem que os próprios trabalhadores se dêem conta do que efetivamente está acontecendo. A ansiedade é uma arma poderosa no sentido de manipular as relações de trabalho, principalmente nos trabalhos

passar ignorado, os trabalhadores continuam em seus postos de trabalho expondo seu equilíbrio e seu funcionamento à ameaça contida no trabalho, para poder enfrentar uma exigência ainda mais imperiosa: sobreviver”. (grifos nossos) DEJOURS, 1992, op.cit. p. 77- 78.

difíceis de serem controlados pelo cronômetro, já que possibilita o uso de técnicas infames, como incitar que os trabalhadores falem mal uns dos outros, espionem, delatem, sabotem, etc. Tudo reflete num clima de tensão, rivalidade e perversidade que só é “saudável” para o aumento da produtividade, pois à falta de motivação pelo trabalho se junta a ansiedade resultante do desgaste das relações humanas, dificultando o processo de solidariedade de classe, e, conseqüentemente, uma tomada de consciência a partir da desmistificação do discurso organizacional.

Tudo é invertido pela ideologia gerencial para que o quadro de referência da força de trabalho seja o da empresa, e não o dela própria. A psicologia comportamental deu o suporte para a ERH fornecer este novo referencial para os trabalhadores, onde o sujeito deve se adequar ao meio, e não o meio é que deve ser transformado, principalmente quando o meio de que se trata é o meio da exploração capitalista da força de trabalho.

Um novo quadro de referenciais, de valores para a “resolução” dos conflitos, que são da natureza antagônica entre capital e trabalho, é desenvolvido para que se oculte sua verdadeira origem e, conseqüentemente, suas formas de combate e resistência. Numa situação de conflito no espaço de trabalho em que o trabalhador venha a se queixar de uma condição desfavorável a ele, por exemplo, certamente o “gestor de área ou do RH” irá conduzi-lo por um discurso que o afaste de seus próprios valores, que identificaram a situação negativa, e o aproxime de uma situação positiva para empresa, ou seja, a de conformação e submissão⁸⁴.

Torna-se evidente que, por meio da manipulação subjetiva dos trabalhadores, ainda é transferida a eles a responsabilidade da adaptação, que significa a “resolução” do conflito, ou seja, a empresa se exclui de qualquer conexão com a situação desfavorável ao trabalhador, se coloca como “vítima” das circunstâncias, transfere este quadro de referência a ele e ainda o induz a “tomar parte” do processo assumindo o ajuste que só pode ser realizado por ele no espaço de trabalho. É a dissimulação da natureza real da exploração da força de trabalho pelo capital por

⁸⁴ Friedmann mostra como a tradição da ERH de Mayo explica a adaptação do sujeito ao meio numa das fábricas da Western Electric: “... não é só uma maneira de escutar, mas também de falar...” Note-se que uma maneira de falar em termos de valores múltiplos. Os empregados da Companhia vos falarão em termos de alguns, poucos, numerosos, valores. Vocês respondem-lhes em termos de ‘multivalores’. Tal era o truque de Mayo. Este colocava os problemas deles num outro quadro de referência. ‘Não mudem os fatos que vos são expostos, mas falem de maneira a que eles fiquem colocados nesse novo quadro de referência [...] trata-se de passar das preocupações referentes ao trabalho deste operário ou daquela empregada a preocupações que não se referem ao trabalho, mas sim à personalidade do trabalhador. O operário, em lugar de se sentir incompreendido e lesado, descobre-se vítima de circunstâncias de que a Companhia não é responsável. [...] **o operário consegue assim ajustar-se de maneira real e satisfatória**’.

(grifos nossos) Apud SILVA, op. cit., p. 78.

meio dos próprios trabalhadores, que são envolvidos pela ideologia gerencial e ainda mantém a estrutura de poder a que estão submetidos⁸⁵.

O discurso organizacional propagado pelo RH dispõe de motivadores da adesão dos trabalhadores à ideologia gerencial que se articulam por meio da manipulação das necessidades de auto-realização, auto-expressão e auto-estima, e que foram apontados e desenvolvidos por um dos ideólogos da gerência participativa, C. Argyris. Segundo este autor, as necessidades sociais e psicológicas devem ser direcionadas aos interesses corporativos, e, para isso, é preciso que a própria criatividade e inteligência da força de trabalho sejam reconhecidas e estimuladas pelo departamento de “recursos” humanos no sentido de promover sentido à atividade de trabalho⁸⁶.

Além do incentivo material típico da gestão fordista, o incentivo psicossocial também é necessário, ou como Silva, “*os alicientes mistos, materiais e simbólicos*”, para que os ajustamentos sejam realizados com sucesso, uma vez que conferem sentimento de responsabilidade, autoconfiança, auto-respeito, autovalorização ao trabalhador, que auto-motivado, produz mais e melhor, ou simplesmente se conforma aquela determinada situação e não oferece resistências. Nada diferente do que os inúmeros manuais de auto-ajuda empresariais, verdadeiras bíblias corporativas, disseminam entre “a elite dos gestores de RH”, e estes por sua vez, cascateiam ao demais como símbolos da mais pura “intelectualidade empresarial”⁸⁷.

Na verdade, todas estas artimanhas da ideologia gerencial visam o mesmo objetivo, subverter a mente da força de trabalho a fim de que ela sirva pacificamente aos interesses do capital. Fazer com que o trabalhador se sinta acolhido em sua subjetividade, por meio das técnicas de valorização, não só supre a necessidade psíquica de realização como contribui para seu afastamento de qualquer organização coletiva de reivindicação combativa. Tanto as

⁸⁵ “o capital, imiscuindo-se na mente humana e apropriando-se dos sentimentos e das reações dos operários, pretende produzir o perfeito ajuste dos trabalhadores ao processo de produção. A burocracia moderna preenche, simultaneamente, a função econômica de produção de mais-valia e a função política de dominação dos trabalhadores; a doutrina de relações humanas, ao negar os conflitos de classe, busca a preservação da hierarquia de poder”. SILVA, op. cit., p. 78.

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ É interessante o trabalho de um grupo multidisciplinar francês sobre o estudo comparado de dois tipos de organizações, uma de “tipo moderno” e outra do “tipo hipermoderno”. Neste último, os pesquisadores fazem uma bela analogia da empresa com uma igreja, a fim de demonstrar o domínio ideológico que permeia as práticas de poder na gestão do RH. Através das falas dos funcionários entrevistados, eles estabeleceram a conexão de que uma nova religião seria elaborada pela empresa, e como toda religião, a “igreja-empresa” também promoveria “dogmas de fé”, o “credo”, “os mandamentos”, os “párocos”, o “purgatório”, para enfim, por meio da “evangelização” de todos os “fiéis”, chegar ao objetivo final de “deificação” da organização. Para saber mais consultar segunda parte do estudo de PAGÈS, M. (et al.) *O poder das organizações*. Trad. Maria Cecília Pereira Tavares. São Paulo: Atlas, 1987.

necessidades materiais como as subjetivas são gerenciadas para garantir a produtividade e o controle da força de trabalho.

Todo o departamento de “recursos” humanos se estrutura a fim de transformar a percepção e confluir as iniciativas dos trabalhadores para os objetivos corporativos através da identificação desses com o quadro de referência da empresa. Tudo é pensado e calculado para criar um “clima organizacional” favorável à apropriação da dimensão subjetiva. “Não estamos diante de idéias que são formuladas abstratamente, seu conteúdo é definido pelas relações sociais de produção, relações que são desenvolvidas sob o domínio do capital⁸⁸”.

O discurso do *Empowerment*

É neste cenário que nasce o discurso do *empowerment*⁸⁹, que tem por objetivo dar uma nova roupagem à velha ideologia gerencial. De fato, o discurso representa nada mais do que a continuidade do desenvolvimento da manipulação dos trabalhadores pela gestão do trabalho. Com termos novos, geralmente *in english*, supõe transmitir ou criar uma nova administração dos “recursos” humanos, mas que na verdade não passa de uma nova cara para o modelo híbrido de organização do trabalho taylorista-fordista-toyotista.

Na “evolução” da teoria americana de administração de empresas, o discurso do *empowerment*, ou a gestão pelo *empowerment*, nasceu para driblar os contratempos e contradições causados pelos métodos de gestão taylorista-fordistas. Associado às práticas de gerenciamento da qualidade e dos recursos humanos, o *empowerment* aparece como uma novidade cuja função seria resolver os problemas da administração clássica⁹⁰.

⁸⁸ SILVA, 2004. Op.cit. p. 84.

⁸⁹ O termo *empowerment* significa na língua inglesa, “*the process of giving somebody the power of act*”. Não há tradução exata em português, mas a partir de sua definição no campo da administração de empresas podemos defini-lo como “empoderar”. Oxford Advanced Learner’s Dictionary. (1995) Oxford University Press.

⁹⁰ Há diversos nomes na administração americana que se ocupam da nova roupagem da ideologia gerencial, convertida no recente discurso do *empowerment*. Não é objetivo deste estudo aprofundar o histórico deste tipo de gestão, até porque não há nada que o caracterize como nova forma de gestão ou ruptura com as práticas compostas pela organização fordista-taylorista-toyotista de organização do trabalho e com os pressupostos da Escolas Comportamentais ou Behavioristas. Contudo, vale apresentar algumas concepções sobre a gestão do *empowerment* para ratificar esta posição, bem como citar os autores que pesquisam o tema. A concepção de N. Slack, coloca que *empowerment* significa dar aos trabalhadores o poder para fazer mudanças no conteúdo do trabalho na forma como ele é desempenhado; a de N. A. Randolph, aponta que a gestão pelo *empowerment* é o reconhecimento e liberação dentro da organização do poder que as pessoas já possuem na riqueza de seus conhecimentos úteis e na motivação interna; R.C. Herrenkohl indica que o *empowerment* é um conjunto de procedimentos que buscam a interação e o envolvimento das pessoas com o trabalho e que as impulsionam a tomar iniciativas e a interferir com ações no processo produtivo; para I.

Pelas definições e apontamentos verificados no estudo de Rodrigues e Santos, a gestão do *empowerment* é uma forma de gestão “revolucionária”, que supostamente libertaria o trabalhador do peso da rígida organização fordista e taylorista através da aplicação correta dos princípios da ERH e do sistema de produção da Toyota. Também enfatizam que a má gestão do *empowerment* é que resulta na não solução dos problemas de ordem organizacional⁹¹. O imbróglio estaria no DRH, que ao mesmo tempo em que constrói o discurso pelas diversas ferramentas, não retira os entraves “burocráticos” à sua efetivação.

Os autores não conseguem perceber é que, primeiro, a gestão do *empowerment* não traz nada de essencialmente novo. A suposta revolução ocorrida pela descentralização do poder de decisão e a livre iniciativa dos trabalhadores já havia sido sistematizada pela organização toyotista do trabalho, e inclusive já estava em desenvolvimento desde o método de organização do trabalho proposto por Ford. Segundo, que o suposto obstáculo, a burocratização do DRH, é uma característica inerente ao modelo como um todo, que é contraditório em sua natureza capitalista. Nunca o capital irá conseguir suplantado completamente o trabalhador porque este é o sujeito do trabalho, e, portanto, suas técnicas de controle objetivas e subjetivas sempre se darão no plano da oposição e da contradição, o que elimina a aplicação coerente de qualquer “nova” prática de gestão do trabalho.

Embora a gestão do *empowerment* não traga a rigor nada de novo e revolucionário para a organização do trabalho, e que tampouco se efetive plena e coerentemente na prática, vale destacar algumas das ferramentas “modernas” que o DRH utiliza para organizar seu modelo de

Cunningham *empowerment* significa conseguir o comprometimento dos empregados em contribuir para as decisões estratégicas com o objetivo de melhorar o desempenho da organização. Apud RODRIGUES, C.H.R.; SANTOS, F.C.A *Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia*. Revista Gestão e Produção, v.8, n.3, dez. 2001. p. 237-249. Consultar também, dos mesmos autores, *Empowerment: estudo de casos em empresas manufatureiras*. Revista Gestão e Produção, v. 11, n. 2, mai-ago. 2004. p. 263-274.

⁹¹ Segundo Ford e Fottler, há dois parâmetros que podem se combinar ou não em diferentes tipos de *empowerment*, o da autoridade para tomada de decisão sobre o contexto de trabalho e autoridade para tomada de decisão sobre o conteúdo do trabalho. O primeiro tipo seria o de “nenhum *empowerment*”, refletindo a organização rígida da organização taylorista. Quando ao trabalhador é dada autonomia para mudar o conteúdo do trabalho e não o contexto, tem-se o “estabelecimento de atividades”. O terceiro tipo representa a área de grupos autônomos de atividades, que geralmente são envolvidos para a solução de problemas, caracterizando o “*empowerment* participativo”. O tipo incomum seria o “definindo a missão”, representando situações onde é dada aos trabalhadores o poder de decidir se determinada tarefa deve ser terceirizada ou não. O último seria o “autogerenciamento”, quando os trabalhadores de alta confiança recebem autoridade total para tomar decisões sobre o contexto e conteúdo do trabalho. Ver FORD, K.C.; FOTTLER, M.D. *Empowerment: a matter of degree*. IEEE Engineering management review. v. 24, n. 3, Fall, 1996. p. 19-24.

gestão de pessoas, como os processos de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de desempenho, plano de carreira, trabalho em equipe e comunicação interna.

A idéia de um modelo de gestão de pessoas aparece como fonte estruturante dos demais processos ou áreas de RH na medida em que deve fornecer as condições de uma gestão condizente com os referenciais daquela organização e que permita a compreensão e aproveitamento de situações subjacentes. Na verdade, o modelo deve oferecer o suporte estrutural para que as demais práticas de gestão pelo *empowerment* aconteçam no enfoque requerido pelos valores particulares à empresa.

Um dos modelos de gestão de pessoas difundido no Brasil entre as organizações “modernas” é o desenvolvido por Dutra, reconhecida figura no cenário da administração de empresas brasileira. No modelo proposto, o autor estabelece o que chama de “idéias-força”, que seriam os valores subjacentes aos conceitos e práticas na gestão de pessoas. Em síntese, as “idéias-força” trabalham desenvolvimento mútuo (a gestão de pessoas deve estimular e criar as condições necessárias para que empresas e pessoas possam desenvolver-se mutuamente), satisfação mútua (alinhar a um só tempo os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas) e consistência no tempo (oferecer parâmetros estáveis no tempo para que seja possível à empresa e às pessoas ter referenciais para se posicionarem de forma relativa em diferentes contextos) ⁹².

Segundo o autor, também existem algumas condições que assegurariam a efetividade do modelo de gestão de pessoas, como transparência (a clareza das regras do jogo), simplicidade (modelos simples na formulação dos critérios e nas formas de aplicação) e flexibilidade (o jogo de cintura necessário para ajustar-se aos diferentes contextos e pressões). Percebe-se que, além de muita semelhança com os princípios da gestão japonesa, tanto as “idéias-força” quanto as pré-

⁹² Para a construção do modelo, Dutra sugere que é necessário, antes de tudo, criar as bases de um novo modelo dentro da organização. É importante notar que o primeiro conceito ao qual o autor se refere com relação a tais bases é o de **entrega**, no mesmo sentido do incentivo à iniciativa individual sugerido nos tempos de Ford. “[...] tenho dois funcionários em minha equipe, os dois têm as mesmas funções e tarefas e são remunerados e avaliados por esses parâmetros: só que um deles, quando demandado para resolver um problema, traz a solução com muita eficiência e eficácia [...] O outro não deixa o problema acontecer, e essa pessoa é muito mais valiosa, só que na maioria das vezes não é reconhecida pela chefia ou pela empresa. [...] A *entrega* da pessoa pode ser compreendida como o saber agir responsável e reconhecido, que agrega valor para a organização”. p. 54. Nesta mesma lógica o autor também desenvolve o que denomina de “padrões de complexidade”, que seria o elemento de diferenciação para mensurar e avaliar o nível de *entrega* do trabalhador. Ver DUTRA, J. *Gestão de Pessoas. Modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo, Atlas, 2002.

condições do modelo de gestão proposto, baseiam-se em critérios que trazem o ocultamento da oposição entre capital e trabalho, tal qual já se encontravam nos modelos de Ford e Taylor, e a formação de um clima organizacional adequado às técnicas de manipulação da subjetividade como idéia central.

Uma vez adotado o modelo de gestão de pessoas é necessário recrutar e selecionar os quadros que serão responsáveis pela “consistência no tempo” dos “novos” referenciais do *empowerment*. Os critérios dependem do nível da posição a ser recrutada, se de alto nível gerencial os padrões não serão claros e objetivos (aptidões práticas) e o julgamento desses padrões serão aplicados por gestores que já ocupam altas posições na hierarquia do poder gerencial⁹³. Em outras palavras, para posições consideradas estratégicas para a propagação da ideologia gerencial, é fundamental a seleção de autênticos representantes da média e alta burguesia, cuja cooptação ideológica *a priori* será desnecessária.

Se o nível da posição for inferior ou médio na organização, os critérios tendem a ser mais objetivos e geralmente se referem à execução de processos funcionais, o que possibilita a criação de regras e normas para a atribuição das funções e promoções. Nestes níveis, as atitudes de “entrega” são freqüentemente recompensadas, sem, no entanto, converterem-se em garantia de carreira. Contudo, se um destes níveis chega a concorrer uma posição de nível superior, fatalmente será avaliado em função de suas “competências subjetivas”, o que significa dizer, pelo seu grau de sensibilidade aos valores organizacionais. Seu caráter deve ser considerado em termos de adequação e fidelização à ideologia gerencial, e inclusive a aparência ou imagem do candidato será analisada em pé de igualdade com a sua capacidade técnica.

Vale notar que o que conta para um processo de recrutamento e seleção de uma organização “moderna” é escolher determinado “tipo social” para determinado nível de função no organograma, “a pessoa certa para o lugar certo”. Se pensarmos num trabalhador de origem

⁹³ Mills, op.cit., desenvolve uma lógica bem semelhante quando caracteriza os principais executivos norte-americanos. Moscovici também chama atenção para o “jogo do poder”, onde este é sinônimo de sucesso. A disputa pelo poder corrompe e desumaniza na busca por posições que denotem prestígio e status. “A disputa pelo poder torna-se aí mais exacerbada e refinada, guerra e arte em combinação extraordinária...Nesse nível, a luta assume características sutis; não pode ser aberta e declarada, é preciso mascará-la através de manobras ardilosas que pareçam expressar grande preocupação e devotamento aos objetivos organizacionais. [...] os movimentos devem aparentar inocência, objetividade e interesse pelo bem comum. [...] O discurso proferido formalmente enfatiza a cooperação, trabalho em equipe, o esforço conjunto. [...] As ações dos altos executivos, entretanto, contradizem esse discurso, desvendando as incontáveis modalidades de competição, mais clara ou mais velada, visando o sucesso individual que significa maior poder na organização”. p.13-14. MOSCOVICI, F. *Renascença organizacional*. Rio de Janeiro: Editora S.A, 1993.

assalariada humilde que consegue ser selecionado num dos programas de *trainee*, por exemplo, tudo irá depender de como ele se ajustará à internalização dos valores organizacionais que serão transmitidos pelas inúmeras práticas de RH. Se for cooptado ideologicamente, certamente terá grandes chances de trilhar carreira na organização, do contrário, seu ajuste será delimitado pelos limites subjetivos que o mesmo já trouxe consigo⁹⁴.

As ferramentas de avaliação de desempenho mensuram se os objetivos daquele período foram cumpridos pelo trabalhador. Se sim, é como se ele subisse um degrau na escalada de sua carreira, que está atrelada a um plano determinado de cargo e salário. Ou seja, o plano de carreira define as atribuições e valores dos cargos e respectivos salários, e para se promover neste plano é necessário que o trabalhador tenha sempre uma avaliação de desempenho positiva, porque dela depende a sua carreira.

É interessante notar a ênfase dada nos cursos de “gestão de desempenho” para criar a idéia do “vencedor” a partir da responsabilidade do trabalhador sobre tal processo. A empresa se omite desta relação, transferindo ao funcionário a responsabilidade por gerir sua própria carreira, o que significa dizer que, se o mesmo não alcançar uma mobilidade satisfatória pelo plano de cargos e salários foi porque ele, o trabalhador, não foi capaz de cumprir os objetivos de sua atual função e/ ou não ampliou suas “competências” para atingir as atribuições necessárias do próximo degrau⁹⁵.

⁹⁴ “dá-se um processo de seleção quanto às qualidades como agressividade e desumanidade, eficiência organizacional e ímpeto, introvisão técnica e sobretudo talento para o mercadejamento. Assim, embora a camada gerencial continue a ser retirada dentre os dotados de capital, famílias, relações, e outros vínculos na rede da classe como um todo, ela não está vedada a alguns que podem ascender de outras classes sociais, não mediante riqueza, mas mediante cooptação de seu talento por parte da organização capitalista a que servem”. O termo mercadejamento seria algo como ‘prospecção de clientes’, ou seja, trazer novos clientes para determinada empresa, quer sejam da concorrência ou não. BRAVERMAN, op. cit., p. 221.

⁹⁵ Dutra também trabalha o tema da gestão da carreira, e no mesmo sentido de seu modelo de gestão de pessoas, dirige a idéia central para a idéia do compromisso mútuo. O trabalhador deve buscar a permanente qualificação e aperfeiçoamento a fim de que sempre esteja capacitado para acompanhar as tendências do “mercado”, cada vez mais volátil. O autor associa a “superação deste desafio” à formulação de referenciais estáveis pela organização que possam estruturar um sistema de administração de carreira com diretrizes claras. Os princípios do sistema devem representar o compromisso entre empresa e funcionário, onde esta se propõe a concretizar as diretrizes oferecendo um plano de carreira (cargos e salários) objetivo e de acordo com os padrões de complexidade das funções, e o trabalhador se compromete com a “entrega” e aperfeiçoamento de “competências”. “A carreira profissional deve ser pensada como uma estrada em permanente construção. Pessoas e empresas a constroem juntas”. p. 43. DUTRA, J. *Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência*. In: __. *Gestão por competências*. São Paulo: Editora Gente, 2001. Menos teórico mas, talvez, mais ilustrativo, seria o programa de televisão “O Aprendiz”, exibido na rede Record, onde o personagem de Roberto Justus incentiva a concorrência e desempenho dos participando pelo mote do “vencedor”.

Como já foi apontado, o modelo é em si contraditório porque reflete a oposição da totalidade da luta de classes, porém, quando não encontra ressonância na prática o argumento é o da falta de qualificação do trabalhador, e não do modelo corporativo, incapaz de manter um plano de cargos e salários concreto num modo de produção capitalista estruturalmente desigual. Vale notar que a própria palavra competência vem carregada da ideologia gerencial. Este processo motiva a iniciativa do trabalhador para “qualificar-se” no sentido das “competências” funcionais requeridas, tanto do ponto de vista objetivo quanto subjetivo. A empresa não só se exime dos custos dessa qualificação (já que muitas vezes o próprio trabalhador se qualifica por fora, com recursos próprios), como também da responsabilidade de garantir a “carreira”⁹⁶.

Na operacionalização da gestão do *empowerment*, as equipes de trabalho ou *teams work*, também atuam no sentido de promover a suposta harmonia administrativa no espaço de trabalho através da gestão participativa. As equipes geralmente reúnem os trabalhadores sob o comando de um “líder” para pensar um determinado problema e as alternativas de sua solução. Nos processos que são observados, os trabalhadores exercitam sua criatividade e inteligência no sentido dos CCQs japoneses.

A capacidade de liderança também aparece como diferencial para a afirmação da idéia do compromisso mútuo. Os “líderes” nem sempre estão nas posições de alto comando, e é neste ponto que se pode perceber a manipulação dos trabalhadores pelos próprios trabalhadores, afinal, é na base que a disseminação da ideologia gerencial precisa se efetivar e onde os chefes imediatos devem resolver os conflitos de ordem pessoal e funcional. Geralmente, os funcionários que têm maior capacidade de “entrega” se destacam como “líderes naturais”, não ocupando

⁹⁶ Para “coroar” o modelo de gestão de pessoas, Dutra define a gestão por competências, que além de criar níveis de complexidade das funções e atribuições que permitam mensurar a “capacidade de entrega” do trabalhador, também engloba, novamente, o desenvolvimento mútuo de organização e funcionário. Partindo do pressuposto de que a empresa e trabalhadores trocam competências continuamente, o autor sugere que: “A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhes condições para enfrentar novos desafios. [...] Há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais”. p. 27. Vale notar a conexão imediata estabelecida entre o conceito de competência atrelado ao de “entrega” - que seria a vontade do trabalhador - a gestão por competências e a gestão de desenvolvimento da carreira, em outras palavras: o que o autor sugere é uma avaliação dos níveis de iniciativa e um sistema de administração de carreira que remunere segundo maior ou menor capacidade de “entrega”. É o refinamento da apropriação da subjetividade! Ver DUTRA, J. *Gestão de pessoas com base em competências*. In: __. *Gestão por competências*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

necessariamente funções de comando. Porém, na maioria das vezes gozam de pequenos privilégios.

Numa situação hipotética de conflitos de ordem pessoal entre os membros da equipe, os mesmos são administrados pela “diplomacia corporativa” do líder, ou, melhor dizendo, pelo cinismo gerencial, numa espécie de socialização artificial. A impressão de que “todos administram a empresa” gera o sentimento de compromisso, não só entre a empresa e o trabalhador, como entre os membros da equipe. Vale ressaltar que, no caso de as alternativas propostas na discussão dos processos, *brainstorming*, se derem no quadro de referência dos trabalhadores, e não da empresa, o “líder” deve atuar no sentido do “vocês escolhem mas eu decido” e impor sua autoridade gerencial, manipulando as posturas através do reconhecimento da inteligência dos trabalhadores.

Nesta lógica, a ideologia gerencial promove a impressão do compromisso mútuo e anula a relação de dominação representada pela figura do chefe, supervisor ou superior imediato. A figura do superior imediato se dilui na equipe, aparecendo como simples liderança que organiza as opiniões e resolução de conflitos. De fato, a figura do “líder” serve para assegurar que o quadro de referência da empresa seja transmitido e mantido, e mais ainda, que o “capital humano” se converta em capital estrutural da empresa por meio da apropriação dos saberes tácitos da força de trabalho⁹⁷.

Os treinamentos ministrados pela própria empresa aos funcionários, os jornais e murais internos, bem como os eventos corporativos promovidos no melhor estilo “pão e circo”, servem para cristalizar a imagem da empresa como uma grande família, onde todos convivem em harmonia. Já os benefícios materiais, como plano de saúde, auxílio alimentação, previdência privada, convênios com outros serviços, etc, convém para atrair e reter os “talentos” na empresa,

⁹⁷ Segundo Band, outro teórico da administração “moderna”, os líderes devem preencher algumas prerrogativas básicas para exercer a função de “líderes do futuro”, e cabe aos já líderes perceberem os talentos natos ou criarem-nos observando tais premissas. O autor elenca cinco princípios de liderança para orientar os “caçadores de líderes”: o do “líder como profeta” sistematizaria a capacidade de previsão e intuição, o de “líder como navegador” a habilidade de estabelecer objetivos e metas reais, o de “líder propulsor do empowerment” a de estimular a “tensão criativa” e a iniciativa, o do “líder coerente” a habilidade de demonstrar valores pessoais condizentes com os organizacionais, e por fim o do “líder como crítico de si mesmo” que seria a capacidade de aceitar imperfeições e fazer autocrítica. “Esses conjuntos de habilidades permitem que o líder aja como verdadeiro agente de mudança. O processo decisório do dia-a-dia deve ser guiado pelos valores e crenças organizacionais, e deve-se conceder tempo significativo à comunicação desses valores aos funcionários”. p. 304. BAND, A.W. *Competências críticas*. Dez novas idéias para revolucionar a empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

uma vez que, ao sentirem a tirania do mercado de trabalho os trabalhadores são seduzidos por uma relativa estabilidade de recursos.

Pode-se afirmar que a gestão do DRH tem como objetivo a operacionalização da ideologia gerencial. Sua função é construir e reforçar a imagem da “empresa-mãe”, da “grande-família”, não deixando que o trabalhador perceba e se conscientize da contraditoriedade das políticas e discursos organizacionais, e, principalmente, que subentendam as contradições de classe. Entretanto, também a dimensão subjetiva da força de trabalho é um terreno contraditório, que pode ser ameaçado e ameaçar as técnicas gerenciais de apropriação da subjetividade.

As práticas do RH são construídas a fim de viabilizar o controle da autonomia, a dissimulação e controle das regras, a despersonalização e personalização das relações de poder, enfim, operacionalizar as práticas de poder. Contudo, ao não manter uma uniformidade, a gestão do RH desnuda a contraditoriedade do sistema gerencial, que por sua vez reflete a incongruência do modo de produção capitalista. E é exatamente nesta contradição que residem as brechas de atuação para a resistência da força de trabalho.

Assim, faz-se relevante a seguinte questão: se pensarmos em trabalhadores “cooptados ideologicamente”, toda a apropriação da dimensão subjetiva pela ideologia gerencial faz sentido. Mas o que pensar sobre os trabalhadores alienados somente “economicamente”? Por qual razão se “deixam capturar”, uma vez que conhecem os mecanismos gerenciais e sua relação com a totalidade do modo de sociabilidade capitalista? Talvez a resposta indique o caminho da realidade imediata e objetiva da sobrevivência e ou a falta de uma alternativa coletiva consistente e organizada para e pela classe trabalhadora.

PARTE II – O BRASIL E A FANTÁSTICA FÁBRICA DE DINHEIRO

CAP I – O Brasil na mundialização financeira

A mundialização das políticas neoliberais, difundida a partir dos países centrais na década de 1980, se apresentou como o pilar de sustentação econômica e política ancorada na ficção do dinheiro que gera dinheiro, resultando numa acumulação capitalista predominantemente financeira. A inter-relação entre a esfera produtiva e financeira deve ser apreendida num contexto de totalidade das relações sociais de produção, de determinação e sobredeterminação, a fim de que suas particularidades sejam identificadas sem a distorção das categorias universais⁹⁸.

A migração do capital da esfera produtiva para a esfera financeira vem sendo cada vez mais empregada como fonte de acumulação porque as taxas da especulação financeira se tornaram mais atrativas do que as taxas da esfera produtiva⁹⁹. Entretanto, só é possível “investir” a partir do excedente de capital real, da mais-valia expropriada do trabalhador no ato da produção, o que confirma a incontrollabilidade e anarquia da expansão capitalista que não é capaz de regular seus próprios mecanismos de acumulação, produzindo daí a impressão de autovalorização do capital dinheiro¹⁰⁰.

Em outras palavras, a ilusão de *dinheiro que gera dinheiro*. Mesmo que a valorização do capital tenha origem direta na esfera da produção, no processo do capital produtor de juros

⁹⁸ Utiliz-se a relação de “momento predominante no âmbito de interações complexas” como desenvolvido por Lukács, ou seja, a prioridade da categoria universal da produção material em interação com momentos predominantes particulares de consumo, distribuição e circulação. Consultar Cap. 2 de LUKÁCS, G. *Ontologia do ser social*. Os princípios ontológicos fundamentais de Marx. Trad. Carlos Nelson Coutinho. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas, 1979.

⁹⁹ “Por acumulação financeira, entende-se a centralização em instituições especializadas de lucros industriais não reinvestidos e de rendas não consumidas, que têm por encargo valorizá-los sob a forma de aplicação em ativos financeiros – divisas, obrigações e ações – mantendo-os fora da produção de bens e serviços”. CHESNAIS, F. *O capital produtor de juros: acumulação, internacionalização, efeitos econômicos e políticos*. In: __. A finança mundializada. São Paulo: Boitempo, 2005. p. 37

¹⁰⁰ Cf. observa Chesnais: “O capital produtor de juros (também designado “capital financeiro” ou simplesmente “finança”) busca “fazer dinheiro” sem sair da esfera financeira, sob a forma de juros de empréstimos, de dividendos e outros pagamentos recebidos a título de posse de ações e, enfim, de lucros nascidos de especulação bem sucedida. Ele tem como terreno de ação os mercados financeiros integrados entre si no plano doméstico e interconectados internacionalmente. Suas operações repousam também sobre as cadeias complexas de créditos e de dívidas, especialmente entre bancos”. *Ibid.*, p. 35.

esta valorização aparece como se fosse produzida pelo capital-dinheiro, independentemente do processo produtivo, ou seja, sem a mediação do trabalho e fetichizando as relações sociais de produção¹⁰¹.

O conceito de capital financeiro elaborado por Hilferding em 1910 consiste numa massa de capital que é fruto da fusão ou integração entre o capital bancário e o capital industrial, com a predominância do bancário, já que este é o produto maior da fase monopolista ou imperialista do capitalismo no fim do século XIX¹⁰². Filgueiras propõe uma teorização mais ampla e considera a fração de capital que se reproduz fundamentalmente na esfera financeira e no âmbito da pseudoacumulação, e que, portanto, pode assumir diversas formas institucionais e atuar em outras atividades econômicas, como as da agricultura, indústria, comércio e serviços¹⁰³.

Dessa forma, o processo de reprodução do capitalismo contemporâneo, sob a predominância do capital financeiro e em detrimento do capital produtivo (que marcado pela superfluidade e pelo desperdício reduz a vida útil das mercadorias gerando a produção de “mais do mesmo” e fabricando necessidades artificiais), caracteriza-se pela *mundialização financeira*¹⁰⁴, que consiste num regime de acumulação capitalista mundial, onde seu desenvolvimento é delineado por um crescimento veloz da esfera financeira e pelo papel destacado das maiores instituições financeiras transnacionais¹⁰⁵.

¹⁰¹ Marx apontava: “o capital em sua marcha completa é unidade de processo de produção e de circulação, proporcionando por isso determinada mais-valia em período dado. Na forma do capital produtor de juros, esse resultado aparece diretamente, sem a intervenção dos processos de produção e de circulação. O capital aparece como fonte misteriosa, autogeradora de juro, aumentando a si mesmo. [...] A relação social reduz-se à relação de uma coisa, o dinheiro, consigo mesma”. MARX, K. O Capital. Crítica da economia política. Livro III, Vol. 5. São Paulo: Difel, 1985. p. 451-452.

¹⁰² HILFERDING, R. *O capital financeiro*. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

¹⁰³ FILGUEIRAS, L. *O neoliberalismo no Brasil: estrutura, dinâmica e ajuste do modelo econômico*. In: BASUALDO, E.M.; ARCEO, E. (orgs) **Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y experiencias nacionales**. Buenos Aires: CLACSO Libros, 2006. p. 184.

¹⁰⁴ O conceito *mundialização financeira*, nos termos de Chesnais, “designa as estreitas interligações entre os sistemas monetários e os mercados financeiros nacionais, resultantes da liberalização e desregulamentação adotadas pelos Estados Unidos e pelo Reino Unido, entre 1979 e 1987”. Os movimentos de liberalização e desregulamentação nos sistemas financeiros nacionais “[...] os integraram, de forma “imperfeita” ou “incompleta”, dentro de um todo com três peculiaridades. Em primeiro lugar, é fortemente hierarquizado [...] em segundo lugar, esse todo “mundializado” é marcado por uma carência de instâncias de supervisão e controle [...] por fim, a unidade dos mercados financeiros é assegurada pelos operadores financeiros”. —. *A mundialização financeira: gênese, custos e riscos*. São Paulo: Xamã, 1999. p. 12.

¹⁰⁵ Lenin já havia chamado atenção para a natureza expansionista do capital financeiro, típica da fase monopolista: “o desenvolvimento do capitalismo chegou a um ponto tal que, ainda que a produção mercantil continua “reinando” como antes, e seja considerada a base de toda a economia, na realidade encontra-se já minada e os lucros principais vão parar aos “gênios” das maquinações financeiras. Estas maquinações e estas trapaças têm a sua base na socialização da produção, mas o imenso progresso

A análise de Arrighi indica uma alternância de fases no processo de acumulação e expansão do capital, que ora privilegia a expansão material voltada para o comércio e para a produção, e ora privilegia a “expansão financeira, no curso da qual uma massa crescente de capital é revertida para sua forma monetária e ruma para empréstimos e especulação¹⁰⁶”, e esta externalização do capital financeiro se traduz claramente no poder de controle dos grupos financeiros privados sobre a economia mundial através das grandes instituições financeiras¹⁰⁷.

A mundialização financeira adquire um caráter excludente e polarizado nacional e internacionalmente. Primeiro pela extrema desigualdade e concentração de renda internas, e segundo, pela hierarquização externa entre os países centrais e os países subordinados, que são “selecionados” por suas vantagens estratégicas naturais e mão-de-obra barata para abastecer os primeiros. Lenin esclarece esta “seleção natural” quando afirma que “os países que exportam capitais podem quase sempre obter certas “vantagens”, cujo caráter lança luz sobre as particularidades da época do capital financeiro e do monopólio”.¹⁰⁸

Tal dinâmica do capital financeiro impõe novos padrões de competitividade e modernização tecno-científica aos países subordinados, que obviamente não são capazes de acompanhá-los. Esta inserção subordinada se constitui num círculo vicioso onde as economias nacionais não possuem soberania política e econômica para confrontar os mecanismos de dominação do capital mundializado, expressos nos programas de macroestabilização e ajuste estrutural “sugeridos” por organismos como o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial, abortando qualquer projeto de desenvolvimento autônomo¹⁰⁹.

da humanidade, que chegou a essa socialização, beneficia... os especuladores”. LENIN, V. I. *O imperialismo*. Fase superior do capitalismo. São Paulo: Centauro, 2002. p. 21.

¹⁰⁶ARRIGHI, G. *O Longo século XX: dinheiro, poder e as origens de nosso tempo*. Rio de Janeiro: Contraponto; São Paulo: Editora da UNESP, 1996. p. 30.

¹⁰⁷ Cf. Lenin: “a concentração do capital e o aumento do movimento dos bancos modificam radicalmente a importância destes últimos. Os capitalistas dispersos acabam por constituir um capitalista coletivo. Ao movimentar contas correntes de vários capitalistas, o banco realiza, aparentemente, uma operação puramente técnica, unicamente auxiliar. Mas quando esta operação cresce até atingir proporções gigantescas, resulta que um punhado de monopolistas subordina as operações comerciais e industriais de toda a sociedade capitalista, colocando-se em condições [...] primeiro de **conhecer com exatidão** a situação dos diferentes capitalistas, depois de **controlá-los**”. (grifos do autor) Op. cit., p. 27.

¹⁰⁸ LENIN, op. cit., p. 49.

¹⁰⁹ Ainda segundo Lenin: “O capital financeiro é uma força tão considerável, pode dizer-se tão decisiva, em todas as relações econômicas e internacionais que é capaz de subordinar, e subordina realmente, mesmo os Estados que gozam da independência política mais completa [...] Mas, compreende-se, a subordinação mais lucrativa e “cômoda” para o capital financeiro é uma

Tal dinâmica de acumulação tem se intensificado desde os anos 1980, quando se articulou um projeto de fortalecimento do capital privado, industrial e financeiro como tentativa de sanar as dificuldades de valorização originadas na esfera produtiva, do qual as políticas de liberalização e desregulamentação das economias foram os meios. A expansão da mundialização financeira trouxe consigo a estagnação do crescimento, já que a esfera produtiva deixou de ser o foco da valorização do capital. Mesmo nos países centrais as taxas de crescimento econômico vêm diminuindo ou permanecendo baixas, juntamente com as de investimento direto na produção¹¹⁰.

As políticas de desregulamentação e liberalização financeiras que se generalizaram a partir dos anos 1980 nos países capitalistas centrais viabilizaram em definitivo o que Plihon chamou de “*mega-mercado único de dinheiro*”, que significa uma dupla unidade de lugar e tempo, uma vez que a tecnologia de comunicação garantiu às praças financeiras mundiais a interconexão *full time*, abolindo progressiva, e mais intensamente durante os anos 1990, os mecanismos de controle dos fluxos de capitais no circuito internacional da financeirização.

subordinação **tal** que traz consigo a perda da independência política dos países e dos povos submetidos”. Ibid, p. 62. Também Fiori esclarece esta relação a partir da realidade brasileira: “A inviabilidade deste projeto de nossas elites internacionalizantes (que chamamos de ‘dominium’) é que coloca o Brasil frente a um impasse extremamente grave. Suas contradições e inconsistências internas não nos dão a menor esperança de alcançar taxas de crescimento econômico socialmente inclusivas, que poderia devolver aos nossos governantes a capacidade de governar e, talvez, a legitimidade que perderam frente aos seus cidadãos”. FIORI, J. L. O cosmopolitismo de cócoras. Revista Educação e Sociedade, ano XXII, nº 77, dez/2001. p. 23.

Tecnicamente, o fenômeno de subordinação dos países “emergentes” aos países capitalistas “centrais” compreende o que se chama de *vulnerabilidade externa*, que segundo analistas como Gonçalves (1996), caracteriza-se como “um elemento estrutural da evolução de economias em desenvolvimento, que têm experimentado distintos padrões de inserção internacional [...] manifesta-se em distintas esferas das relações econômicas internacionais: comercial, tecnológica, financeira e produtiva-real. [...] como um elemento histórico-estrutural dos países em desenvolvimento, seja como fator determinante dos períodos de crise, seja pelo papel-chave das mudanças do padrão de inserção internacional no processo de superação da crise econômica”. GONÇALVES, R. *Globalização financeira, liberalização cambial e vulnerabilidade externa da economia brasileira*. In: BAUMANN, R. (org) **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996. p. 136-37.

¹¹⁰ Plihon demonstra que a taxa de crescimento médio anual do PIB dos países do chamado G7 era de 3,6% na década de 1970, 2,8% na de 1980 e 2% até a primeira metade nos anos 1990. Paralelamente, há o crescimento do desemprego nestes mesmos países, sendo as taxas de 3,7% na década de 1970, 8,8% nos anos 1980 e 9,5% de 1990-95. Em contrapartida, o autor demonstra o crescimento vertiginoso das finanças internacionais em relação à “esfera real” a partir do volume das transações transnacionais (entre residentes e não-residentes) com títulos, representado pelo PIB. Na década de 1980 a média das transações financeiras dos países centrais era de 10% do PIB, enquanto em 1992 equivalia a mais de 100%. PLIHON, D. “*Desequilíbrios mundiais e instabilidade financeira: a responsabilidade das políticas liberais. Um ponto de vista keynesiano*”. In: CHESNAIS, F. **A mundialização financeira: gênese, custos e riscos**. São Paulo: Xamã, 1999. p. 100; 102; 112.

A mundialização financeira fez emergir grandes investidores institucionais e organizações não-bancárias, já que os efeitos das políticas de desregulamentação econômica foram desestabilizadores para os sistemas financeiros e bancários nacionais, o que ocasionou uma mudança na função dos bancos, que passaram a atuar no mercado de capitais com atividades especulativas ao mesmo tempo em que diversificaram seus serviços e produtos. Estes grupos são os que atuam **organicamente** na esfera financeira, ditando sua lógica através do controle e propriedade de instituições financeiras.

Por meio de suas formas institucionais, os detentores das grandes instituições financeiras subordinam os grupos financeiros menores, os grupos econômicos não necessariamente financeiros (mas que aplicam seus excedentes na valorização financeira), e o Estado (que sucumbe suas políticas econômicas e sociais à vontade do “mercado financeiro”). Pode-se afirmar que todos os grupos econômicos e as frações de capital façam parte da *mundialização financeira*, ou de outra forma, estão *financeirizados economicamente*.

A intensificação da concorrência nos mercados nacionais e internacionais foi fundamental para a reestruturação dos sistemas bancários nacionais e para a transformação da função de intermediadores financeiros dos bancos, pois a liberalização financeira permitiu a entrada de instituições não bancárias e bancos estrangeiros nos mercados, delineando um novo contexto competitivo, a partir do qual houve aumento expressivo do número de fusões, incorporações, privatizações e liquidações de instituições bancárias, em um movimento de concentração e centralização do capital nas mãos das grandes instituições financeiras.

No Brasil não atuam grupos **organicamente** vinculados à lógica da financeirização, apenas os grupos associados de forma subordinada ao capital financeiro, que se beneficiam da especulação e financiamento da dívida pública, internacionalizando-se e fundindo-se com capital estrangeiro quando necessário, a fim de atuar em outras esferas tanto do mercado interno quanto do mercado externo. Há de se destacar que a burguesia brasileira já nasce historicamente subordinada, daí seu caráter parasitário e golpista - ou não-nacional - e o projeto de associação com o capital mundializado, que termina por se constituir em servidão econômica e política.

O caráter da reestruturação capitalista brasileira

As bases que reestruturaram o sistema financeiro nacional e delinearão a inserção subordinada do Brasil na mundialização do capital durante a década de 1990 são partes de um projeto articulado entre expansão e internacionalização da economia que atravessou os anos 1960, 1970 e 1980, mas que tem sua particularidade histórica na forma de objetivação do capitalismo no Brasil¹¹¹.

Vale resgatar que, na modernização do parque produtivo após a chamada Era Vargas, o país atravessou profundas transformações de cunho econômico, político e social. Contudo, tais mudanças não acarretaram uma independência com relação aos ditames dos países capitalistas centrais, ao contrário, houve um “redimensionamento de sua estrutura sócio-produtiva, que reintegrou o país no conjunto de uma economia mundial reordenada no pós-guerra, e reinseriu a sociedade brasileira nos quadros da economia mundial, nos moldes de sua subordinação estrutural¹¹²”.

Através de sucessivas políticas monetárias e planos de estabilização desde o golpe militar de 1964, um modelo de sistema financeiro oligopolizado, privatizado e internacionalizado vem sendo paulatinamente instaurado e reforçado no país segundo o “credo” neoliberal. O resultado das bases propostas desde a reforma bancária de 1964 refletiu na década de 1990 a

¹¹¹ Fernandes chama atenção para as particularidades históricas que fizeram com que o desenvolvimento do capitalismo no Brasil se desse na *indirect rule*, apontando que desde sua gênese o capitalismo brasileiro nasce de forma dependente e subordinada, o que conjugado com uma burguesia oportunista tal como é a brasileira, fez com que “[...] a dependência e subdesenvolvimento não fossem somente “impostos de fora para dentro”. Ambos fazem parte de uma estratégia, repetida sob várias circunstâncias no decorrer da evolução externa e interna do capitalismo, pela qual os estamentos e as classes dominantes dimensionaram o desenvolvimento capitalista que pretendiam, construindo por suas mãos o capitalismo dependente como realidade econômica e humana”. FERNANDES, F. *A revolução burguesa no Brasil*. Ensaio de interpretação sociológica. São Paulo: Editora Globo, 2006. p. 262.

Também segundo Mazzeo, a acumulação capitalista no Brasil se deu por uma *via não-clássica* de objetivação do capitalismo, ou seja, distante da acumulação capitalista gestada no período feudal europeu, e por meio de uma composição da chamada *via prussiana* (conforme Lenin) com o capitalismo de extração colonial brasileiro, e daí o autor integrar a objetivação do capitalismo no Brasil numa *via prussiano-colonial*. Esta particularidade histórica interviu singularmente no perfil da burguesia brasileira, que mesmo com o impulso modernizador do fim do século XIX e início do século XX, não assumiu as rédeas do processo, ou de forma diferente, assumiu uma posição **subordinada** aos países capitalistas centrais a fim de manter os privilégios da era colonial, e que permeia toda sua atuação no desenvolvimento do capitalismo contemporâneo. Para aprofundar tais destacamentos consultar Cap I da Segunda Parte de MAZZEO, A.C. *Sinfonia Inacabada*. A política dos comunistas no Brasil. Marília: Unesp-Marília Publicações; São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

¹¹² *Ibid.*, p. 107.

reiteração desse projeto de hegemonia do capital privado transnacional, ao invés de uma simples ruptura potencializada pelas inovações tecno-científicas.

É claro que tais inovações foram fundamentais e ainda influenciam nuclearmente as transformações das estratégias de mercado e de reorganização do mundo do trabalho. Entretanto, é necessário entendê-las numa perspectiva dialética, como ferramentas de um projeto global de expansão do grande capital privado transnacional e afirmar que esta análise não partilha da idéia de que as transformações na tecnologia informacional e microeletrônica são responsáveis unilaterais pelos atuais padrões de organização do trabalho.

O movimento de aceleração das transformações no sistema financeiro nacional foi intensificado a partir da década de 1990, desde a implantação do Plano Real em 1993. As políticas de liberalização, desregulamentação e privatização foram os pilares da reestruturação produtiva brasileira e de sua inserção subordinada à dinâmica mundializada do capitalismo. Servindo aos interesses privados, esta internacionalização da economia nacional trouxe consigo transformações destrutivas para o mundo do trabalho, refletindo violentamente no aumento do desemprego e na concentração da renda, e em relação aos trabalhadores bancários, na baixa dos salários e postos de trabalho¹¹³.

O caráter subordinado da inserção internacional do Brasil e a fixação pela estabilização monetária a despeito de qualquer desequilíbrio social demonstram o aprofundamento das relações de subordinação aos países capitalistas centrais, principalmente a partir do Plano Real, ao invés de um projeto associado para o desenvolvimento dos países “emergentes”, como a mídia mundial e os governos “democráticos”, comprometidos com o capital privado transnacional, costumam noticiar os programas de ajuste macroeconômicos impostos por organismos internacionais como FMI e seguidos à risca pelos governos nacionais¹¹⁴.

¹¹³ No final da década de 1980 o número de bancários chegava a 800 mil, e no final da década de 1990 a menos da metade, segundo pesquisa do DIEESE. *Setor financeiro: conjuntura, resultados, remuneração e emprego. Linha Bancários*. São Paulo, 2001.

¹¹⁴ Fiori desvenda esta grande ficção em torno dos objetivos dos planos de estabilização e de seu real papel na insaciável bolha financeira: “É como se estivéssemos com a economia mundial real aprisionada por uma suposta convicção ideológica nas políticas deflacionárias. Mas, na verdade, as políticas deflacionárias é que são prisioneiras do processo que elas geraram, que é essa imensa bolha que não pode ser furada. Daí ser necessário o emprego de todo o cinismo. [...] São coagidos em nome da salvação da economia e da humanidade a não dizerem nada sobre o perigo que está colocado à frente. Tudo pode mexer com as expectativas dos mercados financeiros e qualquer movimento no mercado pode liquidar com uma economia nacional. [...] não há

Na verdade o que ocorre é um plano único de ajustamento das economias ditas “emergentes” para a manutenção da financeirização, que segundo Fiori, consiste numa estratégia seqüencial em três fases, sendo estabilização macroeconômica com prioridade para o superávit fiscal primário; as “reformas estruturais” propostas pelo Banco Mundial como liberação financeira e comercial, desregulamentação dos mercados, e privatização das empresas estatais; e a retomada dos investimentos e crescimento econômico¹¹⁵.

Tal estratégia de adaptação dos países subordinados foi debatida no Consenso de Washington e no Seminário “The Political Economy of Policy Reform”, através das dificuldades levantadas pelos membros dos países presentes para sua efetiva aplicação. Fiori sintetiza o núcleo do debate como “táticas ou artifícios políticos capazes de fazer os eleitores aceitarem os desastres sociais provocados em todo lugar pelo programa neoliberal como sendo transitórios ou necessários em nome de um bem maior e de longo prazo¹¹⁶”.

A fidelidade da política brasileira aos acordos com o FMI desde então se traduziu no embargo de qualquer discussão nas esferas de poder – econômico político e intelectual – que questione a subserviência a tais acordos ou o lugar que ocupa a soberania nacional, e ainda que timidamente, proponha alternativas para o desenvolvimento autônomo. Fiori chama esta fidelidade às políticas de “desenvolvimento” norte-americanas irônica e oportunamente de “cosmopolitismo de cócoras”¹¹⁷.

nenhum espaço para a crítica pois a imprensa inteira se alinha. Quando alguma crítica ou notícia não sai na imprensa não é porque tenha havido uma ordem superior de um censor militar [...] para não atrapalhar o mercado financeiro e as expectativas internacionais dos investidores há uma reação simultânea e quase espontânea concatenada pela determinação do interesse coletivo na manutenção de toda essa ficção. FIORI, J. L. *Os moedeiros falsos*. Petrópolis: Editora Vozes, 1998. p. 132-136

¹¹⁵ Ibid., p. 12.

¹¹⁶ O Washington Consensus – termo criado nos EUA em 1989 por John Williamson – sintetiza um conjunto abrangente de princípios, metas e regras a serem aplicados aos diversos países e regiões do mundo capitalista, para que se ajustem econômica e politicamente ao novo capitalismo global, reordenado pelos princípios do neoliberalismo americano. Em janeiro de 1993, reuniram-se centenas de especialistas do mundo inteiro no seminário promovido pelo Institute for International Economics, tendo à frente Fred Bergsten, para analisar o documento de John Williamson escrito em *Search of a Manual for Technopols*. O documento em si continha o plano de ajuste das economias subordinadas e a definição dos *technopols*, economistas capazes de somar ao perfeito manejo do seu *mainstream* a capacidade política de implementar nos seus países a mesma agenda política do Consenso de Washington. FIORI, 1998, op. cit., p. 13.

¹¹⁷ “esta tutela não foi uma mera imposição externa e, aceitá-la foi uma opção interna de nossas elites econômicas e políticas comandadas, hoje, por uma aliança bem sucedida entre o que se poderia chamar de “cosmopolitismo de cócoras” de uma parte da intelectualidade paulista e carioca atrelada às “altas finanças internacionais”, e o “localismo” dos donos do “sertão” e da “malandragem” urbana brasileira. Aliança de poder que está levando até às suas últimas conseqüências um projeto de inserção internacional e de transnacionalização radical de nossos centros de decisão e das estruturas econômicas brasileiras, com base num

Como parte destas políticas de adaptação da realidade nacional à reestruturação do capitalismo contemporâneo, deste processo de submissão política, econômica e ideológica do Brasil à mundialização do capital, intensificaram-se a desregulamentação financeira e liberalização cambial, ao lado da privatização de setores chave da economia e do desmonte da estrutura produtiva. Com relação à liberalização cambial, vale ressaltar que sua relação com o excesso de liquidez internacional e a diferença entre as taxas de juro interno e externo (margem de arbitragem) contribuem para a inserção internacional e subordinada brasileira¹¹⁸.

As privatizações de empresas estatais fortaleceram simultaneamente o capital privado nacional e internacional que, em meio ao acirramento da concorrência internacional e da suposta estabilidade monetária, permeia todos os setores da economia e, fundamentalmente, o setor bancário. Houve uma redução dos bancos de capital estatal a partir de privatizações ou liquidações de instituições, e um aumento dos bancos nacionais e estrangeiros privados, que desenvolveram novas estratégias de rentabilidade e intensificação do trabalho por meio de investimentos pesados em tecnologia.

As conseqüências desta internacionalização e liberalização no sistema financeiro do Brasil foram e continuam sendo desastrosas, principalmente no que diz respeito à organização do trabalho bancário, na medida em que reduz os postos de trabalho, intensifica a produtividade dos postos que ainda restam e acirra a totalidade das contradições.

Militar-bonapartismo e reforma bancária

A reorganização do sistema financeiro nacional alicerçou suas bases nas políticas econômica e monetária implementadas desde o golpe militar de 1964. Não se pode negar que houve uma modernização do sistema positiva, com a viabilização de diversas transações

diagnóstico que consideram realista, das tendências do capitalismo contemporâneo. [...] Realismo subalterno e economicismo vulgar.” Idem, 2001, p. 12.

¹¹⁸ Gonçalves explica: “No caso de países que apresentam uma vulnerabilidade externa significativa (também nas esferas produtiva-real, tecnológica e comercial) a liberalização cambial deve ser vista com extrema preocupação. [...] a liberalização cambial e, principalmente, a abertura da conta de capital implicam uma redução do grau de autonomia das políticas macroeconômicas nacionais. [...] O processo de liberalização cambial, acompanhado por significativa margem de arbitragem e no contexto de excesso de liquidez internacional, teve como resultado um deslocamento da oferta no mercado cambial brasileiro. [...] o investidor estrangeiro ganhava no Brasil em 6 semanas e meia o que ganharia em aplicação no mercado financeiro internacional durante todo um ano!”. GONÇALVES, 1996, op. cit., p. 145-46.

bancárias no que diz respeito à agilidade, entretanto, tal modernização foi pautada na centralização do poder no Estado de viés militar-bonapartista¹¹⁹.

Durante a crise do período pré-1964, o Plano de Metas do governo Kubitschek, sucintamente, foi responsável por acelerar a acumulação capitalista industrial via endividamento externo, emissão de moeda e aumento da exploração da força de trabalho. O sistema financeiro brasileiro era precário em questões de intermediação financeira de longo prazo, daí a emissão de moeda como fonte de financiamento, e que posteriormente será identificada como a causa maior inflacionária e direcionará a reforma financeira para a constituição de um segmento privado de intermediação financeira de longo prazo.

O período também foi marcado por uma relação assimétrica entre aumento de produtividade e nível salarial real, que mesmo com reajustes nominais, chegou abaixo do nível de reprodução da força de trabalho¹²⁰. Tal desequilíbrio gerou um aumento da concentração de renda e o posterior descolamento da produção do Departamento II para o Departamento III da economia¹²¹, que num contexto inflacionário se traduziu na crise do padrão de acumulação capitalista¹²².

¹¹⁹ O conceito de *bonapartismo* foi usado por Karl Marx em “O dezoito Brumário de Luís Bonaparte” e significa uma forma de governo ditatorial burguês, onde a figura de uma pessoa ou instituição centraliza os poderes políticos supostamente em nome de um povo ou nação. Um governo *militar-bonapartista*, segundo Mazzeo, seria “a forma de um bonapartismo assentado não em uma pessoa, mas em uma instituição, as Forças Armadas”. MAZZEO, A.C. *Burguesia e capitalismo no Brasil*. São Paulo: Editora Ática, 1988. p. 63-64. Ademais deste *militar -bonapartismo*, pode-se ressaltar o caráter *colonial* desta forma de poder, uma vez que “se acentua o caráter do caminho colonial da sociabilidade capitalista brasileira e de sua burguesia, que, por sua raiz colonial e fragilidade histórica, utilizará a estrutura do aparelho de Estado para expansão e desenvolvimento de forças produtivas”. Idem., 1999, op. cit., p. 114. Fernandes também caracteriza a burguesia brasileira quando afirma que “ao contrário de outras burguesias, que forjaram instituições próprias de poder especificamente social e só usaram o Estado para arranjos mais complicados e específicos, a nossa burguesia converge para o Estado e faz sua unificação no plano político”. FERNANDES, F. *A revolução burguesa no Brasil*. Ensaio de interpretação sociológica. São Paulo: Editora Globo, 2006. p. 240.

¹²⁰ Oliveira explica esta relação: “A aceleração mencionada afetará profundamente a relação salário real-custo de reprodução da força de trabalho urbana. [...] a relação começa a desequilibrar-se no sentido de um salário real que não chegava a cobrir o custo de reprodução da força de trabalho [...] que passa a ter componentes cada vez mais urbanos: o custo de reprodução da força de trabalho também se mercantiliza e industrializa. [...] a própria elevação dos preços dos produtos industriais elevava o custo dos componentes industrializados que faziam parte da cesta básica de consumo das classes trabalhadoras urbanas [...] aumentava o custo de reprodução da força de trabalho urbana e ao mesmo tempo erodia os salários reais. Tem-se aí um aumento da taxa de exploração do trabalho, sem necessidade de que esse aumento fosse ostensivamente dirigido no sentido de rebaixamento dos salários nominais”. OLIVEIRA, F. *Crítica à razão dualista*. O Ornitórrinco. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003. p. 86.

¹²¹ De acordo com Oliveira, a divisão da economia em três departamentos está pautada nos esquemas da reprodução ampliada de Marx, e corresponde à seguinte: “Departamento I, produtor de bens de capital ou, em sentido lato, de bens de produção, pois inclui os chamados bens intermediários, que são também capital constante; Departamento II, produtor de bens de consumo para os trabalhadores, que estamos chamando de bens de consumo não duráveis; e Departamento III, produtor de bens de consumo para

Houve uma crise de realização para setores industriais do DII que dependiam do consumo da classe trabalhadora e uma expansão do DIII, dependente da classe que concentrava a renda, além do surgimento da elite da classe média, que com o redirecionamento da economia e a necessidade de outras funções na nova estrutura produtiva emerge no conjunto de técnicos, analistas, executivos, etc, ocupou os ramos de alta produtividade do setor terciário¹²³. A nova conformação da relação capital-trabalho, com o aumento da taxa de exploração da força de trabalho, concentração de renda e contenção dos gastos públicos, teve seu pontapé institucional a partir daí.

Tais transformações no âmbito das relações sociais de produção foram o fermento da luta política que desembocou no golpe de 1964. O Plano de Ação Econômica do Governo (PAEG) entre 1964-66, e a Reforma Bancária de 31/12/1964 (Lei nº 4595), foram os primeiros passos na sistematização e institucionalização do ajuste das frações de classe dominantes entre a burguesia industrial e financeira e sua associação ao capital estrangeiro, impondo um conjunto de mudanças que garantiram a modernização das bases de acumulação capitalista, distintas das do período desenvolvimentista dos anos 1950, seguidos pela Reforma do Mercado de Capitais de 14/07/1965 (Lei nº 4728), que criou mecanismos de controle e fiscalização das instituições financeiras.

Elaborado pelo Ministério do Planejamento e Coordenação Econômica composto pela dupla Campos e Bulhões, o PAEG foi lançado em novembro de 1964, com os seguintes

os capitalistas, que estamos chamando de bens de consumo duráveis”. OLIVEIRA, C. *A economia da dependência imperfeita*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1989. p. 77.

¹²² “Esta recomposição da economia brasileira, que a reintegrava na nova divisão internacional do trabalho, longe de aprofundar o programa econômico desenhado por Vargas [...], acentua e reafirma o caminho colonial da estrutura econômica do país ao priorizar os Departamentos de bens de consumo, o DII e *principalmente* o DIII, em detrimento do DI. [...] o que nos autoriza a dizer que o Brasil transita de um projeto em que havia elementos de capitalismo nacional para uma perspectiva muito mais adequada às condições histórico-genéticas da burguesia brasileira – de capitalismo de *associação subordinada* com as burguesias monopolistas internacionais”. (grifos do autor). MAZZEO, 1999, op. cit., p. 115-116.

¹²³ Cf. Oliveira: “A crise que se gesta a partir do período Kubitschek, que se acelera nos anos 1961-1963 e que culmina em 1964, não é totalmente uma crise clássica de realização [...] Para alguns ramos industriais dependentes da demanda das classes de renda mais baixa, há uma crise de realização, motivada pela deterioração dos salários reais das classes trabalhadoras urbanas: é o caso dos ramos têxteis, de vestuário, de calçados, de alimentação [...] o fraco crescimento de tais ramos deriva do caráter concentracionista do processo da expansão capitalista no Brasil e não do “caráter” dos ramos referidos. Já o consumo dos bens produzidos principalmente pelos novos ramos industriais, bens duráveis de consumo (automóveis, eletrodomésticos em geral), era assegurado pelo mesmo caráter concentracionista, que se gesta a partir da redefinição das relações trabalho-capital.”. 2003, op.cit., p. 87.

objetivos, resumidos segundo Lara Resende: acelerar o ritmo de desenvolvimento econômico; conter o processo inflacionário; atenuar os desníveis econômicos setoriais e regionais e as tensões sociais; assegurar, pela política de investimentos, oportunidades de emprego produtivo; corrigir a tendência a déficits descontrolados do balanço de pagamentos. Para cumprir os objetivos do plano, também foram sistematizadas as direções das políticas financeira, internacional e de produtividade social¹²⁴.

A política financeira compreendeu: política de redução do déficit de caixa governamental no intuito de aumentar a capacidade de poupança nacional através do disciplinamento do consumo; política tributária destinada a fortalecer a arrecadação e a combater a inflação; política bancária visando o fortalecimento do sistema creditício, ajustando-o às necessidades de combate à inflação e estímulo ao desenvolvimento; política de investimentos públicos para a criação de economias externas necessárias ao desenvolvimento das inversões privadas, a fim de atenuar os desequilíbrios regionais e setoriais¹²⁵.

A grande preocupação era com a conquista da confiança necessária à retomada dos investimentos públicos e privados, que objetivamente significava o combate à inflação. De acordo com as análises equivocadas monetaristas, a inflação brasileira era resultado do excesso de moeda em circulação - inflação de demanda - e das más políticas governamentais, incapazes de conter os déficits do setor público, o consumo – decorrente do desequilíbrio entre os salários, que seriam superiores aos ganhos de produtividade – e a expansão do crédito às empresas. Na lógica monetarista de conter o excesso de moeda que ocasionava a inflação, o PAEG se sustentou no arrocho salarial, na restrição ao crédito, no corte dos gastos públicos e aumento da arrecadação, em outras palavras, em reforma financeira e tributária com custos repassados à classe trabalhadora de menor renda.

Em relação à política salarial, foi desenvolvida uma fórmula que levava em sua composição a previsão do PAEG para os índices inflacionários dos anos seguintes e a média dos salários no último reajuste, o que resultou num ajuste muito inferior ao pico dos salários reais do período utilizado para a média, e a previsão da inflação utilizada pelo governo foi menor do que a

¹²⁴ LARA REZENDE, A. *Estabilização e reforma: 1964-1967*. In: PAIVA ABREU, M. (org) **A ordem do progresso: cem anos de política econômica republicana, 1889-1989**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

¹²⁵ *Ibid.*, p. 213.

real. A partir da substituição das negociações sindicais pela fórmula oficial de reajuste, e como a ação dos sindicatos se encontrava extremamente limitada pela repressão às greves e qualquer manifestação de oposição ao governo, a política salarial reduziu o salário mínimo real sem dificuldade, que sofreu uma queda em 1965, quando a fórmula foi introduzida, e continuou caindo consecutivamente durante os anos seguintes¹²⁶.

O custo desta política salarial foi dramático na deterioração da distribuição da renda entre 1960 e 1970. De acordo com Lara Resende, reduziu-se a participação dos 50% mais pobres na renda total de 17,7% para 14,9% na década observada. Para o autor, “o que distingue o PAEG das outras tentativas anteriores é o contexto político radicalmente diferente, que permitiu a intervenção autoritária e direta sobre a determinação dos salários¹²⁷”.

Na verdade, como a inflação brasileira não era de demanda e sim de desequilíbrio entre os ganhos de produtividade e a distribuição destes ganhos, houve o aumento da concentração da renda e os desequilíbrios sociais, daí o período de recessão e a adoção de uma política seletiva de combate à inflação. Particularmente a partir de 1966, o arrocho salarial somado às medidas de contenção ao crédito estagnou a economia, e os índices de liquidez real - que indicam o volume de expansão e circulação monetárias - começou a ser negativo.

Os índices de recessão na esfera industrial somente se fizeram sentir depois de alguns meses, caracterizando um quadro global recessivo a partir de 1967. Lara Resende destaca que “o índice para os empréstimos dos bancos comerciais ao setor privado atingiu -3%, -9% e -4% durante 1966 [...] o que indica que a ação do Banco do Brasil, expandindo os seus empréstimos mais do que os bancos comerciais, evitou que a política monetária restritiva atingisse o crédito ao setor privado em toda sua extensão”, o que explica em parte o bom desempenho industrial durante o ano de 1966¹²⁸.

O contexto de recessão trouxe mudanças para a política monetária, que adotou medidas que estimulassem a demanda e a expansão do sistema de produção. Foi realizada uma reforma fiscal aparentemente progressiva, com aumento dos gastos governamentais nas áreas

¹²⁶ OLIVEIRA aponta esta armadilha numérica a partir de um levantamento realizado nos Estados da Guanabara e São Paulo sobre o salário mínimo real. 2003, op. cit., p. 79.

¹²⁷ Ibid., p. 230.

¹²⁸ Ibid., p. 222.

“selecionadas” para estimular o crédito. No entanto, os custos da seletividade, mais uma vez, foram repassados à classe trabalhadora, já que as alterações no custo de reprodução da força de trabalho, que supostamente seria o responsável pela inflação, não foram repassadas para a esfera produtiva¹²⁹.

A reforma do sistema bancário nacional acontece para viabilizar esta fluidez do excedente econômico, que foi intermediado pelo sistema financeiro, para a retomada da expansão da produção. O objetivo da reforma era dotar o sistema de mecanismos de financiamento de longo prazo para a retomada da expansão industrial com controle inflacionário, ao contrário do desenvolvimento do Plano de Metas, pautado na emissão de moeda e endividamento direto externo.

Contudo, o excedente de capital não retornou na forma de investimentos para a expansão da esfera produtiva. Diante do contexto de alta concentração da renda gerada pela inflação de desequilíbrio entre os ganhos de produtividade e distribuição, o capital se dirigiu em grande parte ao mercado financeiro na forma de aplicações em papéis, ou para abastecimento da *fantástica fábrica de dinheiro*, uma vez que as altas taxas de lucro financeiro eram mais atrativas do que as da produção.

Eis o impasse que acompanha as economias subordinadas ao capital privado e internacional: para viabilizar a expansão do sistema produtivo era necessário aproximar as taxas de lucro financeiro às da produção, no entanto, uma vez que as taxas financeiras não são mais tão atraentes tem-se a fuga de capitais para outras praças financeiras de melhor rentabilidade. Para evitar a concorrência entre a esfera financeira e a produtiva é necessária intervenção governamental para garantir a constância de capital estrangeiro na economia interna. Como o Brasil se inseriu de forma subordinada na economia mundial, depende da injeção destes fluxos de capitais, ao mesmo tempo em que o excedente de capital ou poupança gerado nacionalmente não

¹²⁹ Como observa Oliveira: “A política seletiva implantada distingue, antes, *seletividade de classes sociais e privilegia as necessidades da produção*. Assim, abandonou-se a perspectiva de contenção de crédito, a de contenção dos gastos governamentais, e a perspectiva global de contenção da demanda; a política implantada, *seletiva neste sentido*, passou a ser contrária à anterior. [...] Os instrumentos dessa política foram uma reforma fiscal aparentemente progressiva mas de fundo realmente regressiva [...] e uma estruturação do mercado de capitais que permitisse o “deslocamento” do capital financeiro e que desse fluidez à circulação do excedente econômico contido no nível das famílias e das empresas.” 2003, op. cit., p. 94.

retorna proporcionalmente à produção, inflando a bolha das aplicações financeiras e aumentando o desequilíbrio produtivo, sem ocorrer ruptura com o ciclo vicioso.

Foi durante o PAEG que a reformulação institucional do sistema financeiro começou efetivamente. Até a criação do Banco Central (BACEN) com a Lei 4.595, as tarefas do BACEN eram distribuídas entre a Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc), que era um órgão normativo das políticas monetária e cambial sem autoridade executiva, e o Banco do Brasil (BB), que acumulava às funções de banco comercial e de fomento as de banqueiro do Tesouro e de banqueiro do sistema bancário. Entretanto, mesmo após a transferência das atividades para o BACEN, o BB continuou a ter acesso automático e discricionário aos fundos do Banco Central através da Conta Movimento.

Também foi criado o Sistema Financeiro da Habitação através da Lei 4.380, com o Banco Nacional da Habitação, que atuava em parceria com os também novos programas de Seguridade Social, PIS e PASEP, todos importantes instrumentos de captação de poupança forçada. Institucionalizaram-se os órgãos de representatividade dos banqueiros, que até 1966 ainda não contavam com uma organização nacional que expressasse formalmente seus interesses, somente sindicatos e associações regionais que atuavam em nome de um Banco ou Estado. Foi organizada em 1966 a Federação Nacional de Bancos (FENABAN) e em 1967 a Federação Brasileira de Associações de Bancos (FEBRABAN)¹³⁰.

A reforma bancária contou com o apoio dos banqueiros, ainda que com ressalvas, ao pacote do governo de Castello Branco. Líderes banqueiros participaram da elaboração da proposta da reforma assegurando algumas das reivindicações, como a transformação da Sumoc em Banco Central e a participação dos representantes dos banqueiros no Conselho Monetário Nacional (CMN). As ressalvas giravam em torno das questões que a lei da reforma não contemplava diretamente, como a formação dos conglomerados financeiros, por exemplo, mas que na essência não alteravam o espírito privatista, garantindo a manutenção da estrutura legal dos bancos privados e a ação complementar dos bancos estatais.

Segundo Minella, medidas como a criação de mecanismos de controle e fiscalização da moeda e do crédito, institucionalização da correção monetária em remuneração de aplicações

¹³⁰ MINELLA, A. *Banqueiros: organização e poder político no Brasil*. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo/ ANPOCS, 1988.

em 1968, a Resolução nº 63 do Banco Central (BACEN) que permitia aos bancos a tomada de empréstimos internacionais para o repasse interno, incentivos fiscais para fusões e incorporações de bancos; restrição à abertura de novas agências bancárias, dentre outras, não só viabilizaram a internacionalização do sistema financeiro nacional como também incentivaram a concentração e centralização bancárias, através da expansão dos grandes bancos pela aquisição dos de menor porte¹³¹.

Vale destacar que, no que se refere à Resolução nº 63 do BACEN, a política de créditos em moeda estrangeira não contemplava as pequenas e médias empresas nacionais, somente as empresas estrangeiras e as grandes empresas estatais. A supressão dos pequenos e médios bancos pelos grandes caracterizou a expansão do capitalismo monopolista e a transição para o capitalismo transnacional, formando os conglomerados financeiros atuantes em diversos segmentos do setor, o que conferiu poder especulativo e autonomia a tais grupos¹³².

Os movimentos de concentração e especialização que permitiram a formação da estrutura oligopolizada do sistema bancário que marcou os anos 1990 desencadeou transformações na composição dos ativos financeiros, uma vez que a participação dos ativos monetários, como papel-moeda e depósitos à vista, diminuiu entre 1964-70, ao passo que títulos de instituições não bancárias cresciam¹³³. Também aumentaram as instituições financeiras especializadas na captação de recursos, tais como bancos de investimento, seguradoras, financeiras, sociedades de crédito imobiliário, associações de poupança e empréstimos, etc, juntamente com instituições que operavam na bolsa de valores, conforme tabela a seguir.

¹³¹ Ibid.

¹³² Cf. já assinalava Lenin: “Sublinhávamos a indicação relativa aos bancos “ligados” porque se refere a uma das características mais importantes da concentração capitalista moderna. Os grandes estabelecimentos, particularmente os bancos, não só absorvem diretamente os pequenos como os “incorporam”, subordinam, incluem-nos no “seu” grupo, no seu “consórcio” – segundo o termo técnico – por meio da “participação” no seu capital, da compra ou da troca de ações, do sistema de créditos, etc, etc”. LENIN, op.cit., p. 24.

¹³³ TAVARES, M. C. *Da substituição de importações ao capitalismo financeiro*. Ensaio sobre Economia Brasileira. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

O SFB após as reformas de 1964-1967	
Tipo de Instituição	Área de Atuação
Conselho Monetário Nacional (CMN)	Criado em 1964, em substituição à Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc), com função normativa e reguladora do sistema financeiro.
Banco Central do Brasil (BACEN)	Criado em 1964, como executor das políticas monetária e financeira do governo.
Banco do Brasil (BB)	Banco comercial e agente financeiro do governo, especialmente em linhas de crédito de médio e longo prazos, para exportações e agricultura.
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE)	Criado em 1952 para atuar no financiamento seletivo de longo prazo para a indústria e infra-estrutura.
Bancos de Desenvolvimento (BD) regionais e estaduais	Atuação semelhante a do BNDE, mas em âmbito regional/estadual.
Bancos Comerciais	Créditos de curto e médio prazos (capital de giro).
Bancos de Investimento	Regulamentados em 1966, para atuarem no segmento de crédito de longo prazo e no mercado primário de ações.
Sociedades de crédito, financiamento e investimento	Instituições não-bancárias, conhecidas como “Financeiras”, voltadas ao financiamento direto ao consumidor.
Sistema Financeiro da Habitação (SFH)	Criado em 1964, tendo o Banco Nacional da Habitação (BNH) como instituição central, e composto ainda pela Caixa Econômica Federal (CEF), caixas econômicas estaduais, sociedades de crédito imobiliário e associações de poupança e empréstimo (APE).
Corretoras e Distribuidoras de Valores	Mercados primário e secundário de ações.

Fonte: HERMANN, 2005^a, op. cit., p. 77.

Tradicionalmente os bancos operavam nos termos da especialização das atividades, dividido internamente entre as operacionais e as comerciais, juntamente com uma “cesta de produtos” limitada, fazendo com que o atendimento fosse segmentado por mercados, ou seja, os bancos atuavam complementando as atividades entre si através de bancos comerciais, de depósitos, de investimentos, etc. Com as bases para a modernização, a porteira para a internacionalização foi aberta e com isso tais características se alteraram paulatinamente, na medida em que os bancos passaram a operar em termos de bancos múltiplos e por meio da rede de agências.

O capital externo aumentava sua participação em diversos segmentos do mercado financeiro nacional, controlando grande número de empresas não bancárias e formando os conglomerados financeiros. Minella aponta que esta primeira internacionalização do sistema

financeiro nacional, a partir do segmento não bancário, foi promovida também devido às restrições aos bancos estrangeiros de atuarem livremente no segmento bancário-financeiro, previstas no princípio da reciprocidade, Lei 4.131 de 1962, que se manteve na reforma¹³⁴.

A associação da burguesia financeira nacional ao grande capital transnacional pode ser observada quando do apoio de parcela significativa desta fração de classe às pressões internacionais para a desregulamentação e liberalização financeiras brasileira. Desde a década de 1970 os principais membros dos órgãos de representação dos banqueiros, como Associação de Bancos do Estado de São Paulo (ASSOBESP) e FEBRABAN, reivindicavam as reformas de inserção que já vigoravam no panorama internacional.

Minella demonstra ainda a participação do capital financeiro nacional no exterior, destacando o crescimento e diversificação do comércio exterior, aumento dos empréstimos externos das empresas, concorrência entre bancos nacionais e estrangeiros sediados no país, e as oportunidades especulativas nos chamados paraísos fiscais. Em 1980 já havia uma rede internacional de bancos brasileiros, com aproximadamente 167 dependências¹³⁵.

“Milagre” econômico, crise e endividamento

O período de 1968-73, conhecido como “milagre econômico”, proporcionou altas taxas de crescimento econômico para o país e uma relativa estabilização da inflação¹³⁶, na mesma medida em que ironicamente aumentavam os montantes de endividamento externo, o que, por sua vez, fortalecia o capital privado nacional e multinacional na acumulação oligopolista e aprofundava a relação de subordinação econômica, política e ideológica do Brasil. Também é

¹³⁴ “Segundo essa lei, seriam aplicados aos bancos estrangeiros os mesmos impedimentos ou restrições equivalentes às que a legislação vigente nas praças em que tivessem sede suas matrizes impusessem aos bancos brasileiros que nelas desejassem estabelecer-se. [...] os bancos estrangeiros, cujas matrizes se localizam em praças onde a legislação impõe restrições ao funcionamento dos bancos brasileiros, não poderão participar em mais de 30% no capital social, com direito a voto, dos bancos nacionais”. Apesar do princípio da reciprocidade, o que prevaleceu na prática foi uma análise particular do CMN de cada caso, no sentido de limitar a participação dos bancos estrangeiros no sistema dos bancos comerciais e garantir uma margem flexível de manobra entre a expansão bancária no exterior e as pressões do capital internacional para uma maior participação no sistema nacional. MINELLA, op. cit., p. 235.

¹³⁵ Ibid.

¹³⁶ Segundo Hermann, o PIB cresceu a uma taxa média de 11% ao ano e as taxas de investimento, que eram de 15% do PIB entre 1964-67, atingiram 19% em 1968 e mais de 20% no fim do período. 2005a, op. cit. p. 75.

fundamental chamar a atenção para a necessidade de o governo militar se legitimar pelo menos economicamente no poder, já que o período Castello Branco foi marcado por estagnação e recessão.

Durante a gestão de Costa e Silva, Antonio Delfim Netto assumiu o Ministério da Fazenda, mantendo em sentido macro as políticas de combate à inflação, fiscal e salarial do PAEG. Em sentido micro, promoveu alterações na ênfase de tais políticas para viabilizar a retomada do crescimento sem efeitos negativos sobre o controle da inflação. Os gastos públicos continuaram a ser reduzidos e as correções salariais ainda seguiam a fórmula do plano anterior, acompanhando as taxas estimadas de inflação ao invés das reais.

Como mecanismo de contenção da inflação foi instituído o controle de preços por meio de órgão especialmente criado para este fim, a Comissão Nacional de Estabilização de Preços (CONEP), substituída posteriormente pela Comissão Interministerial de Preços (CIP). A CONEP controlava os preços públicos como tarifas, câmbio e juros do crédito público e privados, que compreendiam basicamente os insumos industriais. Os juros cobrados pelos bancos comerciais eram controlados pelo BACEN.

Como representação dos ajustes do PAEG, foi lançado em 1968 o Plano Estratégico de Desenvolvimento (PED), que conforme Hermann, previa (1) estabilização gradual dos preços; (2) o fortalecimento da empresa privada; (3) a consolidação da infra-estrutura, a cargo do governo; e (4) a ampliação do mercado interno. Particularmente, o ajuste realizado com relação às metas de inflação estimulou as políticas de crescimento e o equilíbrio da balança de pagamentos foi ancorado no regime de câmbio flexível, com minidesvalorizações cambiais¹³⁷.

Não obstante, as taxas de crescimento foram estimuladas pela esterelização de capital a partir das importações de bens de capital – obsolescência dos bens¹³⁸ - e do subsídio às exportações, cuja política de câmbio flexível funcionou como disfarce para ocultar a diferença

¹³⁷ Ibid., p. 84.

¹³⁸ Cf. Oliveira: “O incentivo à obsolescência do capital, que implica produzir novos bens ou novos modelos de bens, é também, uma forma disfarçada de esterilizar o capital, aumentando, de um lado, a demanda de novos bens de produção e, de outro, “enxugando” o excesso de poder de compra nas mãos dos consumidores das classes de rendas altas [...] a evolução do prosaico Volkswagen para os Galaxies e Dodges, e a introdução da televisão em cores, por exemplo, cumprem esse papel”. 2003, op. cit., p. 104.

entre o aumento dos preços internos em relação aos externos e garantir as taxas de lucro num contexto de competitividade entre a esfera produtiva e a financeira.

O PED foi um plano mais “desenvolvimentista” se comparado ao PAEG, pois os ajustes fiscais e monetários para incentivar a expansão industrial e o crescimento recuperaram os investimentos privados. No entanto, para garantir as taxas de lucro foi necessário ativar o sistema financeiro e recorrer ao crédito externo, acirrando a competição entre a esfera produtiva e a financeira pela poupança interna. O “milagre” do crescimento com controle da inflação foi o aprofundamento da contínua inserção subordinada do Brasil na reestruturação capitalista¹³⁹.

Após o afastamento de Costa e Silva, o governo Médici seguiu a mesma linha de política econômica, a diferença marcante foi no plano político, quando se acirraram as manifestações de contestação à legitimidade do regime militar, e o governo instituiu o terrorismo político como forma de repressão através da promulgação do Ato Institucional nº 5. Mais um período negro na história da luta de classes foi marcado no Brasil por prisões, torturas, desaparecimentos, assassinatos e deportações em nome da “segurança nacional”, o que era oportunamente ofuscado pelo “milagre econômico”.

O fim do “milagre econômico brasileiro” começou pelo estrangulamento de sua política econômica alicerçada na subordinação externa, tanto na esfera produtiva quanto na financeira, e o governo Geisel aprofundou os níveis de endividamento a partir dos ajustes do II PND, em meados de 1974¹⁴⁰. No plano internacional ocorreu o primeiro choque dos preços do petróleo em fins de 1973, o que dificultou ainda mais a manutenção do ritmo de crescimento.

As contradições do “milagre” se tornavam cada vez mais evidentes, econômica e politicamente. A radicalização da repressão durante o governo Médici já preocupava as elites e

¹³⁹ De acordo com Fernandes, mesmo demonstrando certo nível de crescimento, este se dá de maneira subordinada, integrando mais um nível do desenvolvimento do capitalismo dependente, e não uma guinada para o desenvolvimento autônomo: “desenvolvimento capitalista dependente e, qualquer que seja o padrão para o qual ele tenda, incapaz de saturar todas as funções econômicas, socioculturais e políticas que ele deveria preencher no estágio correspondente do capitalismo. É claro que o crescimento capitalista se dá, acelerando a acumulação de capital ou a modernização institucional, mas mantendo, sempre, a expropriação capitalista externa e o subdesenvolvimento relativo, como condições e feitos inelutáveis”. Op. cit. p. 290-291.

¹⁴⁰ Hermann destaca os principais problemas do período de 1974 -79, como “a correção monetária, com seus efeitos perversos sobre a dinâmica dos preços; e o aumento da dependência externa do país, em dois setores: industrial (bens de capital, petróleo e seus derivados) e financeiro”. _ *Auge e declínio do modelo de crescimento com endividamento: o II PND e a crise da dívida externa (1974-1984)*. In: GIAMBIAGI, F. [et al.] (org). **Economia Brasileira Contemporânea (1945-2004)**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005b. p. 90.

começava a abalar a “credibilidade” do regime militar. A ascensão de Geisel à presidência sinalizou um momento de “transição” para a abertura política, não que a intenção fosse afastar os militares do poder, pelo contrário. A idéia era fortalecer uma aliança com a burguesia “nacional” e viabilizar uma base partidária que institucionalizasse o poder burguês “democraticamente”.

A burguesia brasileira havia “consentido” a instauração da repressão militar a fim de resguardar a sua dominação de classe em meio aos conflitos que se apresentaram nos anos 1960, colocando-os como “fora da lei”, e daí a restituição da ordem via repressão militar¹⁴¹. Restabelecida a “ordem democrática”, não havia mais a necessidade do controle militar, daí o encaminhamento para a “democracia burguesa” em lugar da “ditadura militar”. Na verdade são duas faces da mesma moeda, já que os dois momentos expressam a legitimação do poder burguês sobre a classe trabalhadora.

Durante o período de crescimento o Brasil ampliou seu consumo de petróleo, da ordem de 21 milhões de m³ em 1967 a 46 milhões em 1973, segundo Hermann. As importações de bens de capital para satisfazer as necessidades do DII também aumentaram, elevando-se de 59% do consumo interno para 81% no mesmo período. Dessa forma, torna-se clara a ressonância interna dos abalos internacionais provocados pela elevação do preço médio do barril, que passou de US\$ 2,48 em 1972 para US\$ 3,29 em 1973 e US\$ 11,58 em 1974¹⁴².

A dependência brasileira aos insumos e petróleo internacionais na fase do milagre se converteu num quadro de vulnerabilidade e acirramento da subordinação do país aos humores do mercado externo. Concomitante, o aumento da dívida externa aprofundava este quadro. Os efeitos do primeiro choque do petróleo nos países industrializados foram o aumento dos juros já em 1974 e a contração da economia, o que significou, para países subordinados como o Brasil, uma deterioração nos termos de troca com a inviabilidade da importação e déficit na balança de

¹⁴¹ Cf. Fernandes: “ao “defender a estabilidade da ordem”, portanto, as classes e os estratos de classe burgueses aproveitaram aqueles conflitos para legitimar a transformação da dominação burguesa em uma ditadura de classe preventiva e para privilegiar o seu poder real, nascido dessa mesma dominação de classe, como se ele fosse uma encarnação da ordem “legitimamente estabelecida”. Op. cit. p. 369.

¹⁴² Ibid., p. 95-96.

pagamentos. A balança comercial brasileira saltou de um relativo equilíbrio em 1973 para um déficit de US\$ 4,7 bilhões em 1974¹⁴³.

Em substituição às importações de DI, era preciso modernizar o parque industrial e gerar internamente os recursos necessários para a manutenção do crescimento. Paradoxalmente, a mesma crise do petróleo que delineou novas relações para o comércio exterior também aliviou as dificuldades dos países subordinados como o Brasil, uma vez que o excesso de liquidez dos chamados “petrodólares” buscou valorização financeira nos países centrais, que passaram então a financiar os déficits comerciais dos países altamente endividados.

Um segundo choque do petróleo em 1979 interrompeu esta operação de “salvação” das economias subordinadas quando o preço do barril de petróleo aumentou de US\$ 13,60 em 1978 para US\$ 35,69 em 1980. As taxas de juros dos países centrais acompanharam a curva de ascensão como tentativa de evitar os efeitos inflacionários da crise, desenhando um quadro de recessão na maioria deles até 1982¹⁴⁴. No Brasil a situação se tornou ainda mais problemática para a deterioração dos termos de troca do que no primeiro choque, já que o montante da dívida se expandia ao lado do déficit comercial, e as alternativas de refinanciamento se tornavam extremamente restritas devido à alta dos juros, principalmente dos americanos.

O período ficou conhecido como “crise da dívida latino-americana”, já que os países subordinados estavam altamente endividados e as possibilidades de saldo da dívida atreladas ao fluxo de capital externo. O primeiro país a declarar a moratória da dívida externa foi o México, em 1982. No Brasil foram realizados sucessivos ajustes econômicos para evitar a moratória, materializados desde o II PND do período Geisel até fins do governo Figueiredo em 1984. Basicamente, realizaram-se políticas de investimento, público e privados, nos setores chave da economia como infra-estrutura, bens de produção e energia, para a modernização do parque industrial¹⁴⁵.

As fontes de financiamento para a revitalização da capacidade produtiva interna do Brasil vieram de recursos públicos e privados, como recursos da União com impostos e

¹⁴³ Ibid., p. 97.

¹⁴⁴ Ibid.

¹⁴⁵ De acordo com o II PND era preciso “cobrir a área de fronteira entre o subdesenvolvimento e o desenvolvimento”. Apud CASTRO, A. B.; SOUZA, F. E. P. *A economia brasileira em marcha forçada*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985. p.30.

empréstimos via empresas estatais, e BNDE, que financiou os investimentos privados internos através de linhas creditícias com juros subsidiados. Também foi realizada uma política de combate à inflação recessiva, a despeito de se pretender não-recessiva, com controles fiscal e monetário, câmbio flexível e ajustes de preços¹⁴⁶.

De maneira geral os objetivos do II PND foram atingidos. A inflação continuou na casa dos dois dígitos, mas não galopou. Os ajustes econômicos garantiram as fontes necessárias para a revitalização do parque industrial e o endividamento externo não culminou na moratória. Vale destacar o repasse dos custos desta operação aos trabalhadores, mais uma vez, que tinham seus salários corroídos pela inflação e pela política salarial de contenção. Entretanto, os efeitos macroeconômicos fizeram-se sentir durante a década de 1980, conhecida como “a década perdida” por iniciar um período de sucessivos acordos com o FMI na tentativa de paliar a dívida externa dos países latino-americanos.

De acordo com Hermann, o período que compreende o governo Figueiredo pode ser dividido em três fases com relação ao PIB, sendo de 1979-80 de elevadas taxas de crescimento; de 1981-83 de recessão e 1984 de recuperação, puxada pelas exportações. As diferenças entre essas fases refletiriam as mudanças ocorridas no cenário internacional¹⁴⁷. O cenário de recessão da segunda fase, aliado aos efeitos estruturais do II PND e ao impasse da dívida externa, inaugurou a série dos acordos brasileiros com o FMI, principalmente depois da repercussão da crise mexicana. As reservas internacionais do país haviam diminuído consideravelmente, chegando a US\$ 4,0 bilhões em 1982 (equivalentes a 2,5 meses de importação) e teriam sido ainda menores se o país não tivesse, ao fim desse ano, recorrido a um empréstimo do FMI, que injetou US\$ 4,2 bilhões na conta de capital¹⁴⁸.

A “década perdida” também foi marcada pela lucratividade bancária atrelada aos altos índices inflacionários, chamados de *floats*¹⁴⁹ inflacionários, exceto durante o breve período de

¹⁴⁶ Durante o biênio 1979-80, a onda recessiva foi relativamente interrompida pelo aumento do PIB no período, que de acordo com Hermann cresceu à taxa média de 8%, motivado pela finalização dos investimentos de modernização do parque industrial do II PND. 2005b, op. cit., p.109.

¹⁴⁷ Ibid., p. 107.

¹⁴⁸ Ibid., p. 110.

¹⁴⁹ *Floating* é a receita obtida pelo banco a partir da aplicação dos capitais que ficavam parados nas contas dos clientes sem remuneração.

pseudoestabilidade inflacionária do Plano Cruzado. O contexto econômico nacional era de instabilidade monetária e as atividades bancárias se concentraram na valorização do capital-dinheiro na esfera financeira¹⁵⁰. Tal movimento especulativo acirrou ainda mais o distanciamento da função original dos bancos, de intermediadores entre a esfera produtiva e a de circulação, gerando um ciclo de acumulação improdutiva direcionado para a *fantástica fábrica de dinheiro*.

A “democracia burguesa” e os planos de estabilização monetária

Após 20 anos de regime *militar-bonapartista*, o país vivia um momento de “transição democrática burguesa”. O movimento por eleições “Diretas Já” ganhava as ruas e simbolizava o fim do cerceamento às liberdades civil e política, o fim da inflação, a retomada do crescimento, mais empregos e reformas sociais. No plano formal a classe burguesa se uniu num consenso que se apropriava das reivindicações da classe trabalhadora para finalizar a etapa da “repressão em nome da ordem burguesa”.

Ao se apropriar das forças armadas e instituir um Estado autocrático que assegurasse sua posição de classe dominante, a burguesia teve que abrir mão de uma fatia de poder político, e que foi substituído por outros mecanismos imediatos de poder. Foi o que Fernandes chamou de “a regeneração burguesa da própria ordem social”¹⁵¹. Com a contenção dos conflitos, a classe burguesa rateou os “ganhos com o restabelecimento da ordem” entre as frações burguesas e da classe média, encaminhando o cenário político para o que ela denominou de “redemocratização”, mas que na verdade não passou de uma nova configuração do poder entre as frações de classe dominante somada a grupos “privilegiados” da classe média.

A transição política para a “democracia burguesa” foi mediada por uma articulação através de eleições indiretas no Colégio Eleitoral. Tancredo Neves elegeu-se Presidente da República via eleição indireta em 15 de janeiro de 1985, sendo o primeiro presidente civil desde as eleições de 1960. O então presidente eleito nem chegou a tomar a posse, falecendo em 21 de abril, formalmente por infecção generalizada. A coalizão partidária Aliança Democrática, que havia eleito Tancredo no Colégio Eleitoral era bastante plural, reunindo políticos de esquerda e

¹⁵⁰ TAVARES, 1975, op. cit.

¹⁵¹ FERNANDES, op. cit. p. 414.

centro, e seu sucessor, José Sarney, não contava a legitimidade das urnas. A saída foi aproveitar o momento de grande expectativa e confiança populares na “redemocratização” tentando a legitimidade econômica¹⁵².

O Plano Cruzado, implementado em fevereiro de 1986, motivou o “sacrifício da nação” e a aposta nacional no sucesso do Plano, que atenuou até 1987 o *float* inflacionário da lucratividade das atividades bancárias. A Operação Cruzado adotou a proposta de Lara Rezende e Arida no que diz respeito à eliminação dos ativos inflacionários, que segundo os autores era de caráter inercial. No entanto, não adotou um aspecto vital da “Proposta Larida”, o de que “o congelamento de preços é explicitamente condenado porque inevitavelmente congelaria preços relativos em desequilíbrio”¹⁵³.

As orientações da Operação tiveram por objetivo interromper a subida dos preços a partir do congelamento, buscando “zerar a memória do sistema” em todos os contratos (de trabalho, financeiros, comerciais, etc), que supostamente reproduziam uma inflação anterior. Esta era reconhecida pelos autores da Proposta como de desequilíbrio entre ganhos de produtividade e distribuição já superados, o que viabilizaria um ajuste gradual dos preços mediante a emissão de uma moeda. A diferença da Proposta e da Operação propriamente dita se fixou no ajuste de preços, que não foi gradual e a partir de uma média relativa, mas sim automaticamente congelado e convertido em cruzados, a partir de “uma média cujos elementos não são de conhecimento público¹⁵⁴”. A partir disso uma série de medidas econômicas foi imposta no que ficou conhecido como Choque Heterodoxo do governo Sarney.

O Choque compunha um pacote, cujas medidas foram apoiadas em quatro pilares, sendo: reforma monetária e congelamento (Cruzado como novo padrão monetário à paridade de Cr\$ 1.000 para Cz\$ 1); desindexação da economia (as ORTN – Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional - foram extintas e substituídas pelas OTN – Obrigações do Tesouro Nacional –

¹⁵² Mazzeo chamou este projeto de articulação de *transição pactuada*, que seria a “recomposição de um novo bloco de poder que iria propiciar a transição pactuada e “pelo alto”, por meio da Aliança Democrática – constituída pelo PMDB e pelo recém formado Partido da Frente Liberal – que se constituiu no operador político da articulação da *legalidade burguesa* ou da *nova autocracia burguesa institucionalizada*”. 1999, op. cit., p. 174.

¹⁵³ SINGER, P. *O dia da lagarta*. Democratização e conflito distributivo no Brasil do cruzado. São Paulo: Editora Brasiliense, 1987. p. 65.

¹⁵⁴ *Ibid.*, p. 66.

que estavam congeladas para o prazo de 1 ano); índice de preços e cadernetas de poupança (IPC – Índice de Preços ao Consumidor – com objetivo de eliminar a contaminação do índice pela inflação anterior e evitar o fenômeno da ilusão monetária, juntamente com os rendimentos trimestrais das cadernetas, ao invés de mensais); e política salarial (os salários deveriam ser calculados pela média dos últimos 6 meses através de uma tabela que trazia valores corrigidos a preços de fevereiro, e daí congelados) ¹⁵⁵.

O fim, antecipadamente festejado, da inflação escondeu o caráter concreto do Choque adotado pelo governo Sarney na Operação Cruzado. A conjuntura internacional favorável à balança comercial brasileira por conta da queda do preço do petróleo e da desvalorização do dólar em relação às moedas européias e ao iene, possibilitou a recuperação das contas externas, quando as reservas internacionais do país chegaram a US\$ 11,6 bilhões em 1985. O IPC, que em fevereiro era de 15% ao mês, caiu para quase zero nos meses posteriores e, ao invés de recessão, desemprego e arrocho salarial, houve crescimento dos postos de trabalho em 20% no primeiro quadrimestre da Operação, ao passo que o medo de interrupção da produção diante da explosão do consumo e frente às ameaças de greve fez com que frações do patronato negociassem aumentos e abonos salariais¹⁵⁶.

O sucesso fenomenal do Plano Cruzado desembocou em desequilíbrio já na metade daquele mesmo ano. A receita fiscal havia sido drasticamente reduzida com o congelamento de tarifas públicas, juntamente com o aumento das despesas com a folha de pagamento do setor público. As taxas de juros reais se tornaram negativas e houve um conseqüente processo de valorização dos ativos financeiros que foi responsável pela subida das bolsas de valores, ativos reais e juros no mercado paralelo de dólar¹⁵⁷.

A demanda superaquecida pela oferta de moeda em circulação também fez surgir os sinais de esgotamento do Plano, quando muitos produtos que haviam sido congelados arbitrariamente em desequilíbrio começaram a sumir das prateleiras, inclusive produtos

¹⁵⁵ Enumerados conforme BARROS de CASTRO, L. *Esperança, frustração e aprendizado: a história da Nova República (1985-1989)* In: GIAMBIAGI, F. [et al.] (org). **Economia Brasileira Contemporânea** (1945-2004). Rio de Janeiro: Elsevier, 2005a. p. 124-126.

¹⁵⁶ Ibid.

¹⁵⁷ Ibid.

componentes da cesta básica. Filas gigantescas para concorrer aos produtos em desabastecimento e agiotagem começaram a macular o suposto sucesso do Plano¹⁵⁸.

A equipe chefiada por Dílson Funaro, depois de complicado debate em torno da inviabilidade política do descongelamento pelo cuidado em não frustrar a massa de “fiscais do Sarney” às vésperas de eleições diretas, optou por um novo pacote para desaquecer o consumo, o Cruzadinho, que foi tão ineficaz quanto o irmão mais velho. O descontentamento era geral, já que o desabastecimento provocou constrangimentos de toda ordem, sem contar que os programas de investimento anunciados pelo governo não saíam do papel. Para atenuar o desabastecimento recorreu-se às importações, que gerou outro conjunto de constrangimentos, desde fila nos portos até a defasagem nas receitas de exportação, e que resultou em uma desvalorização do cruzado em 1,8% seguida de minidesvalorizações¹⁵⁹.

Diante do clima de descontentamento geral foi anunciado o Plano Cruzado II, com o objetivo de aumentar a receita fiscal e servir de pontapé para a necessidade evidente de descongelamento de preços. Em conseqüência, o retorno da velha inflação de distribuição a partir da disparada do gatilho salarial, e mais uma vez os custos de mais um plano econômico fracassado foi repassado para a classe trabalhadora. Ao Cruzadinho, seguiram-se mais dois planos de estabilização, o Plano Bresser em junho de 1987, e o Plano Verão em janeiro de 1989. Ambos com relativo êxito inicial na redução da inflação, porém tão fracassados no manejo e nas apostas da estabilidade monetária quanto os anteriores.

Acompanhando o retorno da inflação, a lucratividade bancária também continuou a se apoiar na valorização dos ativos financeiros a partir do *float* inflacionário. Vale destacar que durante o breve período de pseudoestabilidade monetária do Plano Cruzado, mesmo com aumento do nível de empregos, o setor bancário sofreu perdas significativas, com a redução de

¹⁵⁸ Singer, contemporaneamente ao lançamento e aos primeiros efeitos do plano, descreve com perspicácia a natureza e limites da Operação: “A reforma monetária foi desencadeada sob a forma de “choque”, que concentrou enorme soma de poder nas mãos do Executivo federal. Esta concentração foi consagrada politicamente pela imensa ressonância popular do pacote, que intimidou as oposições e isolou as vozes críticas. Mas, se o método do choque teve este êxito inegável, ele não está se mostrando adequado para construir uma nova normalidade econômica, qual seja, uma economia capaz de se desenvolver com pouca inflação. A ditadura sobre os preços e sobre os rendimentos não está conseguindo operar a redistribuição intersetorial de lucros que se faz necessária. E o mercado só pode fazê-la mediante recessão ou inflação residual excessiva”. Op.cit., p. 75.

¹⁵⁹ BARROS de CASTRO, 2005a, op. cit., p. 128.

mais de 100.000 postos em diversos pontos do país¹⁶⁰. Concomitante às tentativas frustradas de combate à inflação ocorria o desmonte da esfera produtiva sob o domínio da valorização do capital financeiro, e o poder de controle dos representantes dos grandes conglomerados foi ganhando mais espaço¹⁶¹.

Seguindo a perspectiva neoliberal de organismos internacionais como Banco Mundial e FMI, os representantes dos banqueiros acusavam o governo brasileiro de proteger as instituições financeiras estatais e exigiam a desregulamentação do sistema financeiro nacional a partir da livre concorrência, já que o apoio financeiro de tais instituições internacionais se condicionava à efetivação das reformas liberalizantes, que eliminariam os entraves ao livre fluxo de capitais externos e à especulação.

Tais reformas foram levadas a cabo efetivamente durante a década de 1990, quando a pressão dos grandes grupos financeiros resultou na implantação das políticas de liberalização monetária e abertura comercial desenvolvidas pelo Consenso de Washington, que se objetivaram na desregulamentação trabalhista, privatizações, aumento da concentração de renda, dos níveis de pobreza e da intensificação do trabalho precarizado. O tão celebrado Plano Real do governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC) foi o marco de uma adesão competente à internacionalização dos programas de Washington.

CAP II – Subordinação e reestruturação bancária

O cenário internacional conformava a expansão da mundialização do capital, e já durante o governo de Fernando Collor, 1990-92, houve um movimento de abertura comercial e financeira visando a associação subordinada da política monetária nacional ao capital transnacional, do qual os acordos financeiros internacionais com o FMI, Banco Mundial e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) foram representações. Porém, esta mundialização do

¹⁶⁰ Ibid., p. 126.

¹⁶¹ De acordo com Jinkings, os defensores da desregulamentação do sistema financeiro nacional participaram dos debates pré Constituição de 1988, criticando os direitos trabalhistas contemplados na nova base jurídico-institucional “considerados onerosos, assim como o direito de greve, tido como um retrocesso”. JINKINGS, N. *Trabalho e resistência na “Fonte Misteriosa”*: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro. Campinas: Editora da Unicamp, 2002. p. 56.

capital não se expandiu de modo universal a todos os países devido a sua natureza excludente¹⁶². Os fluxos financeiros internacionais se concentraram nos países centrais e Leste Asiático durante os anos 1980, e a “escolha” de países como o Brasil para adentrar a mundialização se deu efetivamente durante a década de 1990.

Os Planos Collor e a liberalização financeira

O início dos anos 1990 foi marcado por hiperinflação, que havia ultrapassado 80% ao mês¹⁶³, e a eleição de Fernando Collor de Mello, num vôo do mais autêntico “marketing eleitoral”, que por meio de um discurso liberal radical de combate à inflação e abertura econômica, aglutinou em sua sustentação política o empresariado e associações sindicais, convertendo-se no “pai dos descamisados”. A grave crise econômica de hiperinflação pela qual passava o país garantiu o apoio das elites até o fracasso de seus planos econômicos, Plano Collor I e II, e o período de escândalos que culminou no processo de *impeachment* em 1992.

O governo Collor se pautou na legitimidade das urnas para demonstrar seu avesso a qualquer diálogo com os setores organizados da sociedade e conduziu de maneira autoritária seu plano de combate à inflação, o Plano Collor I. De maneira geral, foi um plano que rompeu com o modelo de substituição de importações da década de 1980, reduziu significativamente a participação do Estado na economia, com abertura comercial e financeira, ao lado de um processo de privatização.

Logo no início do governo foi lançada uma nova Política Industrial e de Comércio Exterior (PICE) que abrigava as políticas de abertura econômica e de privatização. No período de 1990-94 foram privatizadas, de acordo com Barros de Castro, 33 empresas federais, sendo nos

¹⁶² Cf. Chesnais: “Não é todo o planeta que interessa ao capital, mas somente partes dele [...] Ligar o termo “mundialização” ao conceito de capital significa dar-se conta de que, graças ao seu fortalecimento e às políticas de liberalização que ganhou de presente em 1979-81 e cuja imposição foi depois continuamente ampliada, o capital recuperou a possibilidade de voltar a escolher, em total liberdade, quais os países e camadas sociais que têm interesse para ele”. _ *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996. p. 18.

¹⁶³ BARROS de CASTRO, L. *Privatização, abertura e desindexação: a primeira metade dos anos 90 (1990-1994)* In: GIAMBIAGI, F. [et al.] (org). **Economia Brasileira Contemporânea (1945-2004)**. Rio de Janeiro: Elsevier. p. 141.

setores de siderurgia, petroquímica e fertilizantes, alcançando um total de US\$ 8,6 bilhões, com transferência de US\$ 3,3 bilhões em dívidas para o setor privado¹⁶⁴.

O ponto destacado do Plano Collor I foi o bloqueio dos cruzados, que supostamente seriam utilizados como recursos para a privatização. Todas as aplicações financeiras maiores que NCr\$ 50.000 – US\$ 1.200 no câmbio da época – foram bloqueadas por 18 meses. Os recursos seriam liberados em 12 parcelas a partir de setembro de 1991 a uma correção monetária de 6% ao ano, e durante os primeiros 180 dias da medida foi permitida a transferência de valores para quitação de contratos firmados até então¹⁶⁵. O bloqueio causou instabilidade e severas críticas ao governo.

Os níveis de inflação que batiam a casa dos 80% ao mês chegaram próximos de 10% nos meses seguintes ao Plano. Contudo, retomaram a aceleração durante o curso do ano, o que motivou o lançamento do Plano Collor II, que pretendia manter os níveis em torno de 20% ao mês. A forma adotada foi a racionalização dos gastos nas administrações públicas e aceleração do processo de modernização do parque industrial, além da desindexação da economia. Foram extintos o Bônus do Tesouro Nacional (BTN), que servia como indexador dos impostos, e todos os fundos de investimento em curto prazo, juntamente com a criação do Fundo de Aplicações Financeiras (FAF), que teria como índice de correção uma média das taxas do mercado interbancário, a Taxa Referencial (TR)¹⁶⁶.

Tal como os fracassados planos anteriores, o Collor II também conseguiu segurar o aumento dos níveis inflacionários somente no início. Na verdade, Filgueiras chama atenção para a mudança progressiva do caráter do governo de Collor, simbolizado na apresentação do “Projeto de Reconstrução Nacional”, quando o espaço para o debate com as camadas organizadas da população seria supostamente retomado. No entanto, era tarde demais para resistir aos escândalos políticos que assolaram o fim de seu governo e desembocaram no seu *impeachment*¹⁶⁷.

As medidas do governo Collor viabilizaram a liberalização cambial e redução das restrições ao capital internacional no mercado brasileiro, com o acesso aos recursos externos de

¹⁶⁴ Ibid., p. 146.

¹⁶⁵ Ibid.

¹⁶⁶ Ibid., p. 149.

¹⁶⁷ FILGUEIRAS, L. *História do Plano Real*. São Paulo: Boitempo, 2000.

financiamento para as empresas sediadas no Brasil, bem como a diminuição das tarifas sobre empréstimos em moeda estrangeira. A partir de 1991 houve um surto de investidores internacionais no mercado de capitais brasileiro, que também foi impulsionado pelos avanços nas telecomunicações, informática e demais serviços e produtos do mercado financeiro.

Em conseqüência da alta lucratividade acumulada pelos picos de inflação, foram realizados grandes investimentos em equipamentos e programas de informática e telecomunicações no setor no início da década de 1990. Segundo a FEBRABAN, foram investidos US\$ 3,8 bilhões em 1993 e mais de US\$ 4,1 bilhões em 1994, contra US\$ 1 bilhão em 1995 e US\$ 1,5 bilhões em 1996, quando o sistema já passava pela reestruturação decorrente do ajuste econômico promovido com o Plano Real¹⁶⁸.

A liberalização cambial possibilitou a criação de várias transações financeiras a partir de um sistema de câmbio dual, autorizando qualquer banco comercial a operar com taxas flutuantes, inicialmente para transações relativas a viagens internacionais. Em abril de 1991, por exemplo, foi permitido o uso de cartão de crédito internacional com a Circular nº 1936 do BACEN, seguidas pela Circular nº 2051 de outubro deste ano, que ampliou as alternativas de gasto em cartão de crédito internacional, e Circular nº 2326, de maio de 1993, que liberou o limite para a compra de dólares para turismo entre os países membros do MERCOSUL. A disponibilidade de divisas ampliou o chamado mecanismo da CC5, que permitiu que não-residentes (instituição financeira, pessoa jurídica ou física) operassem na compra e venda de divisas no país. A liberalização também diversificou os Fundos de Investimento no Exterior¹⁶⁹.

As intervenções liberalizantes do BACEN a partir de 1991 objetivaram garantir a abertura ao investimento externo, demonstrando eficácia através de uma (des) regulamentação supervisionada no intuito de acumular reservas e renegociar a dívida externa brasileira. Mesmo

¹⁶⁸ Vejam-se FEBRABAN. *Balanço social dos bancos*. 1994. São Paulo, 1995, *...* *Balanço social dos bancos*. 1995. São Paulo, 1996 e *...* *Balanço social dos bancos*. 1996. São Paulo, 1997.

¹⁶⁹ De acordo com Gonçalves, englobando viagens a negócios, despesas com educação e saúde, uso de cartão de crédito internacional e transferências unilaterais. Neste segmento passaram a ser realizadas operações que eram anteriormente proibidas. A regulamentação da CC5 deu maior liberdade ao movimento de capitais pela Resolução nº 1946, de julho de 1992, e pela Circular nº 2242, de outubro deste ano. "A CC5 permite, através de uma conta específica dos bancos, chamada de Depósitos de Domiciliados no Exterior, que não-residentes abram contas (em moeda nacional) em bancos no país e tenham livre movimentação dessas contas. Assim, a movimentação da conta corrente pode ser feita para a compra de dólares no segmento de câmbio flutuante com o propósito de remessa para o exterior". GONÇALVES, 1996, op. cit., p. 138-139.

diante da onda recessiva internacional, o Brasil atuou como receptor de fluxos de capitais, resultado da diferença entre as taxas de juro doméstica e internacional, e a liberalização significou maior mobilidade de capitais. Tal conjunto de mudanças tinha como objetivo adaptar o Brasil à dinâmica financeira internacional, dominada pela valorização do capital-dinheiro.

O fim do governo Collor com a ascensão de Itamar Franco à presidência parecia ameaçar os projetos neoliberais de abertura comercial e financeira. Seguiram-se sucessivas trocas de ministros da fazenda até a ocupação do cargo por Fernando Henrique Cardoso, que chefiou a equipe responsável pelo Plano Real de maio de 1993 a março de 1994. O conseqüente lançamento da campanha presidencial de FHC acalmou os ânimos da elite conservadora e da burguesia empresarial, o que ficou claro na aliança político-eleitoral do PSDB com o PFL¹⁷⁰.

O Plano Real

Este foi o pontapé na viabilização dos programas de “estabilização monetária” orientado pelo Consenso de Washington, com a desregulamentação do sistema financeiro nacional, que foi levado a cabo com FHC e o Plano Real, paulatinamente desde 1993, desarticulando a esfera produtiva do país com os ajustes liberalizantes, privatizações e definitiva abertura comercial.

A implantação do Plano ocorreu em três etapas: ajuste fiscal, criação de um padrão monetário estável de intermediação para uma nova unidade contábil, a Unidade Real de Valor (URV), e finalmente a sistematização das regras para a emissão da nova unidade contábil, o Real. O Plano foi anunciado em dezembro de 1993, e a instituição da nova moeda em julho de 1994. O ajuste fiscal, do anúncio do Plano até fevereiro de 1994, era tido como condição fundamental para as etapas seguintes de estabilização.

O desequilíbrio das contas públicas e seu constante financiamento eram detectados como a causa principal da inflação e, portanto, novas cobranças de tributos e novas relações entre

¹⁷⁰ O sucesso do Plano associado a imagem do então ministro da fazenda foi fundamental para dar base popular à candidatura de FHC, já que “a inflação em Real estava próxima a zero, a atividade econômica em crescimento, o poder aquisitivo dos salários mantidos desde a introdução da URV e os segmentos de baixa renda livres do imposto inflacionário e comprando à prestação”. FILGUEIRAS, 2000, op.cit. p. 91.

o orçamento da União com os Estados e Municípios foram instituídas no governo Itamar, com o Programa de Ação Imediata (PAI), lançado em maio de 1993 pelo ministro FHC. O PAI também estabeleceu a assinatura de um novo acordo com o FMI para a renegociação da dívida externa e demais bancos credores.

Além das bases do PAI para o ajuste fiscal, foram tomadas outras medidas nesta primeira etapa que tinham a finalidade de aumentar as receitas por meio do aumento das alíquotas dos impostos federais em 5% e corte de 40% nas despesas correntes através da diminuição das transferências constitucionais da União para os Estados e Municípios. Também foi criado o Fundo Social de Emergência (FSE), supostamente para atenuar os efeitos do ajuste com os custos dos programas sociais. Contudo, a destinação posterior de seus recursos para outras finalidades caracterizou o fundo como mais um dispositivo na captação de receitas para a União e o custo da estabilização repassado à classe trabalhadora de menor renda¹⁷¹.

Após o dispositivo da chamada “âncora fiscal”, constatou-se que o suposto novo regime fiscal se constituiu de fato num discurso de reversão da inflação e de busca de credibilidade para a nova moeda que viria a ser criada, uma vez que as demais tentativas posteriores de realização do ajuste fiscal fracassaram em virtude das elevadas taxas de juros determinadas pela política monetária. Porém, ao contrário do que se previa, a falta de eficácia do ajuste fiscal não implicou no retorno da inflação. Até a desvalorização da moeda em 1999 os níveis foram continuamente reduzidos¹⁷².

Partindo-se do diagnóstico do caráter fiscalista da inflação, a segunda etapa se iniciou em março de 1994 e buscou a eliminação do componente inercial da inflação, daí a criação da URV como unidade de intermediação entre a antiga e a nova moeda ser utilizada para “zerar a memória do sistema” ao invés do congelamento de preços. A segunda etapa funcionou como uma “âncora cambial”, onde a URV foi um superindexador pautado em três outros índices – o IGP-M da FGV, o IPCA do IBGE e o IPC da FIPE/USP.

Filgueiras comenta que a criação da URV, amarrada ao dólar, suavizou a transição para a nova moeda, já que enquanto unidade contábil o Real já existia, possibilitando “a

¹⁷¹ Ibid., p.102.

¹⁷² Ibid.

passagem, paulatina, de todos os preços e salários de Cruzeiro Real para URV, de modo espontâneo e/ou induzido através da fixação mediata dos preços, tarifas e contratos públicos em URV”. A URV valia então CR\$ 2.750,00, cuja conversão foi realizada na proporção de 1URV para R\$ 1,00 na terceira etapa, juntamente com a fixação de uma taxa de câmbio, pelo BACEN, de US\$ 1 para R\$ 1,00, já que não houve uma conversão direta do Real para o dólar¹⁷³.

A transição da segunda para terceira etapa do Plano pode ser sintetizada na abertura da economia com a retirada do Imposto de Importações, desregulamentação e liberalização financeiras, apoiadas em atraentes taxas de juros superiores as do mercado internacional, para a entrada de capitais estrangeiros em nome da “livre iniciativa”. Na realidade, a lógica do Plano se pautou nestes fluxos de capitais para a manutenção da estabilidade monetária e financiamento da dívida, cuja vulnerabilidade se tornou evidente com as crises do México entre 1994-95, a dos países asiáticos em 1997, e a da Rússia em 1998, mesmo com a utilização de freqüentes aumentos nas taxas de juros para atenuar os efeitos de contágio das crises e acalmar os ânimos do mercado financeiro.

O período de 1994-98 foi marcado por reformas econômicas, administrativas e privatizações. Em relação às de ordem econômica, foram aprovadas as medidas de abertura econômica, com a quebra do monopólio estatal nos setores de petróleo, telecomunicações e energia, todas em nome da livre concorrência e igualdade de condições entre as empresas nacionais e estrangeiras. No que diz respeito às de ordem administrativa, a separação entre as funções ditas de Estado e as restantes, inaugurando um período de terceirização nas diversas áreas sociais, que passaram da responsabilidade estatal para a privada. Com relação às privatizações, o Programa Nacional de Desestatização (PND) do governo Collor já as havia iniciado cabendo ao governo FHC expandi-las para os setores produtivos, incluindo-se aí a privatização da Companhia Vale do Rio Doce.

¹⁷³ Ibid., p. 105

Crise e reestruturação bancária

As medidas de ajuste monetário do Plano Real desencadearam uma dinâmica de reorganização do setor financeiro brasileiro, já que o controle da inflação e a entrada dos grupos financeiros internacionais mudaram as estratégias de rentabilidade das instituições bancárias. No período de hiperinflação os lucros bancários estavam ancorados na valorização dos ativos financeiros, o que prejudicou relativamente a receita dos bancos nos primórdios do Plano Real. O processo de ajuste não foi imediato e aconteceu durante os primeiros 15 meses do Plano nos maiores bancos, já que após vários fracassos de planos de estabilização da inflação muitos bancos adiaram as mudanças de suas estruturas apostando no fracasso de mais um.

A perda da receita inflacionária prejudicou relativamente a rentabilidade dos bancos porque a redução dos lucros inflacionários não impactou em uma queda abrupta da rentabilidade do setor, que foi compensada pela intensificação do trabalho, aumento da produtividade e substituição da receita inflacionária pela receita de serviços e tarifas bancárias¹⁷⁴. Em 1994 a rentabilidade dos nove maiores bancos privados nacionais alcançou 12,7%, contra os 13,2% de 1993, segundo dados do DIEESE¹⁷⁵. Nos anos seguintes, como pode ser observado na tabela abaixo, os índices de rentabilidade dos bancos brasileiros se mantiveram numa média de 13% até 1998, elevando-se para 23% em 1999 em virtude dos ganhos com a desvalorização cambial do período.

Rentabilidade média (lucro líquido/pat. líquido) dos bancos brasileiros em %

1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
32,9	9,1	9,5	14,9	16,8	12,9	13,0	12,2	13,1	23,0

Fonte: Andima/IBGE: Sistema Financeiro – Uma análise a partir das Contas Nacionais 1990-1999. (Apud CORAZZA, op. cit., p. 5.)

De qualquer forma, houve perda da receita inflacionária, que entre 1990 e 1993 estava em torno de 4% do PIB e passou para 2% em 1994 e 0,1% em 1995, bem como o total das receitas inflacionárias sobre a produção imputada, que de acordo com a tabela a seguir, era de

¹⁷⁴ Segundo Corazza, a receita de serviços e tarifas praticamente duplicou a de ganhos inflacionários nos anos seguintes ao Plano, passando de 8% em 1990 para 10,5% em 1993 e para 21,5% em 1995. CORAZZA, G. (2000) *Crise e reestruturação bancária no Brasil*. Disponível em www.ufrgs.br/ppge/pcientifica/2000.pdf. Acesso em 15/08/2006. p. 5.

¹⁷⁵ DIEESE. *Estudos setoriais*, nº6. São Paulo, set, 1995.

87,3% em 1993 e passou para 1,6% em 1995¹⁷⁶. A título de comparação com o período inflacionário, o setor financeiro brasileiro chegou a representar 14% do PIB no auge dos anos 1980¹⁷⁷.

Receita Inflacionária como % do PIB e do valor da produção imputada

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Receita Inflacionária/PIB	4,0	3,8	4,0	4,3	2,0	0,1
Receita Inflacionária/Valor Produção Imputada	70,0	81,2	86,8	87,3	49,5	1,6

Fonte: Andima/IBGE: Sistema Financeiro – Uma análise a partir das Contas Nacionais 1990-1995. (Apud CORAZZA, op. cit., p. 4.)

Devido à modificação do mecanismo de rentabilidade dos bancos, o Banco Central encampou a reestruturação do sistema financeiro do Brasil classificando-a em três momentos, segundo Segnini. O primeiro referente às medidas relativas ao número de empresas, englobando falências, fusões, incorporações e privatizações, e nesta modalidade considerou os ajustes de dois tipos, os não-voluntários (referindo-se aos 40 bancos que sofreram intervenção do BACEN, incluindo os bancos Econômico, Bamerindus e Nacional) e voluntários (ocorridos, principalmente, no segmento de bancos médios e a partir de iniciativas de fusões, aquisições e incorporações dos próprios bancos)¹⁷⁸.

Como muitas carteiras de crédito foram atingidas e altos índices de inadimplência foram verificados como manifestação das crises financeira e bancária, juntamente com a gestão fraudulenta de instituições, o poder de fiscalização do Banco Central foi questionado. As crises dos três grandes bancos privados do país, Econômico, Bamerindus e Nacional, anunciadas entre agosto e novembro de 1995, também compuseram o cenário de descrédito e tensão entre as frações de classe burguesas.

Diante da ameaça de uma crise sistêmica e dos rumores da “crise de confiança” no sistema financeiro, o BACEN tomou algumas medidas, como a liquidação de 34 instituições

¹⁷⁶ CORAZZA, op. cit., p. 4.

¹⁷⁷ LARANJEIRA, S. M. G. *Reestruturação do setor bancário: a realidade dos anos 90*. Revista Educação e sociedade, ano XVIII, nº 61, dezembro/ 1997. p. 112.

¹⁷⁸ SEGNINI, L. *Reestruturação nos Bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho*. Revista Educação e sociedade, ano XX, nº 67, agosto/1999. p. 186.

bancárias e a implantação de programas de saneamento do sistema financeiro e bancário, como o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER) em novembro de 1995, a partir da Resolução nº 2.208 do Conselho Monetário Nacional e da Medida Provisória nº 1.1179¹⁷⁹. Coube ao Banco Central absorver as dívidas dos bancos liquidados, sobretudo do Econômico, Bamerindus e Nacional. Na seqüência, começaram os processos de intervenção nos bancos estatais, destinados a “preparar o terreno” para a privatização.

Num segundo momento, o BACEN apontou os ajustes relativos à ampliação das carteiras de clientes, incentivando as estratégias de composição de produtos e tarifas, com o objetivo de aumentar a receita de serviços bancários. Finalmente, em 1996, foram ressaltados alguns ajustes burocráticos no aparato de regulação que aumentava o poder de intervenção do Banco Central na administração dos bancos, como o sistema de garantia de créditos, quando para a abertura de um banco passava a ser exigido 32% dos ativos, e para os já existentes 8%¹⁸⁰.

Em meio aos ajustes “voluntários”, vale destacar as observações de Minella sobre a articulação entre os interesses da burguesia financeira e a política monetária nacional, evidente nas medidas de preservação da lucratividade do setor, como mecanismos de socorro ao sistema e de subsídios para fusão e incorporação de bancos; desregulamentação do sistema financeiro; manutenção de altas taxas de juros; liberação de tarifas bancárias; redução da carga tributária sobre os bancos; fundos de investimento com alta rentabilidade, dentre outras¹⁸¹. Tais medidas garantiram a rentabilidade do setor no novo cenário de estabilização monetária e as instituições financeiras expandiram suas fontes de rentabilidade, ancoradas agora nas altas taxas de juros e na criação das tarifas bancárias para a prestação dos serviços.

Mais uma evidência da articulação dos interesses do capital financeiro foram as políticas estatais desencadeadas a partir da crise do México em fins de 1994-95. A instabilidade

¹⁷⁹ O PROER, segundo Jinkings, “criava linhas de crédito, benefícios fiscais, além de subsídios e incentivos, disponibilizando recursos para a fusão ou incorporação de instituições financeiras insolventes, beneficiando grandes instituições financeiras privadas”. Op. cit. p. 72. Minella também ressalta que até 1997 o PROER custou mais de 20 milhões de reais aos cofres públicos, o equivalente ao orçamento para a saúde e quase o dobro do destinado à educação naquele ano. MINELLA, A. *Banqueiros: organização e poder político no Brasil*. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo/ ANPOCS, 1998.

¹⁸⁰ SEGNINI, op. cit. p. 187.

¹⁸¹ MINELLA, 1998, op. cit.

provocada pela crise reduziu os fluxos de capital externo para a América Latina, e para “salvar” o Plano Real, que estava alicerçado exatamente nestes fluxos, lançou-se um plano de contenção monetária que foi implantado a partir da absorção de capital estrangeiro na sobrevalorização cambial, que Singer chamou de “*política monetária de anticrescimento*”, com restrição ao crédito e elevação da taxa de juros, queda da atividade produtiva e emprego, e a evidência da vulnerabilidade da economia brasileira ao movimento de capitais¹⁸².

O resultado da crise financeira e bancária foi uma drástica redução do número de instituições, concentração e internacionalização do setor. Houve redução dos bancos públicos estaduais e o aumento dos bancos privados nacionais no período de 1994-1998, juntamente ao aumento dos bancos estrangeiros, além de oscilação na participação sobre o patrimônio geral do sistema, conforme dados das tabelas a seguir.

Número de bancos brasileiros por categorias selecionadas

Tipos de instituição	Dez/88	Jun/94	Dez/98
Total Bancos Públicos:	43	40	30
Bancos Federais	6	6	6
Bancos Estaduais	37	34	24
Bancos Privados Nacionais	44	147	106
Total Bancos Estrangeiros:	40	69	75
Filiais bancos estrangeiros	18	19	16
Bancos com controle estrangeiro	7	19	36
Bancos com participação estrangeira	5	31	23
Bancos de Investimentos	49	17	22
Total do Sistema Bancário Nacional	166	273	233

Fonte: Banco Central – COSIF – DEORF/COPEC em www.bcb.gov.br. (Apud CORAZZA, op. cit., p.9.)

Os bancos privados nacionais e a Caixa Econômica Federal (CEF) conseguiram manter uma estabilidade no período de 1993-1999, enquanto que os demais bancos públicos tiveram queda, com destaque para o Banco do Brasil, que em 1993 detinha 24,93% do patrimônio e em 1999 apenas 10,13%. Já os bancos com controle estrangeiro aumentaram sua participação de 7,28% em 1993 para 25,91% no fim do período.

¹⁸² SINGER, P. *A raiz do desastre social: a política econômica de FHC*. In: LESBAUPIN, I (org) **O desmonte da nação: balanço do governo FHC**. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 34.

Participação em % das instituições financeiras no patrimônio do sistema

Instituição	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Jun/1999
Bancos com controle estrangeiro	7,28	9,57	13,08	10,29	14,29	21,86	25,91
Bancos privados nacionais	48,23	55,63	49,21	55,32	51,82	49,75	45,71
Bancos públicos	15,02	11,06	12,41	12,40	11,49	11,35	11,26
CEF	4,04	5,27	12,04	8,85	9,09	5,42	5,30
BB	24,93	17,76	11,82	11,87	11,76	10,03	10,13
Cooperativas de crédito	0,50	0,71	1,44	1,27	1,55	1,59	1,69

Fonte: Banco Central – COSIF – DEORF/COPEC em www.bcb.gov.br. (Apud CORAZZA, op. cit., p.9.)

Em 1996 o Brasil possuía o maior e mais complexo sistema financeiro da América Latina, comendo-se de 234 bancos, 16.484 agências e perto de 9.229 postos de atendimento alternativos. Com relação à força de trabalho, o número de funcionários totalizava 497.109 funcionários em dezembro de 1996 dos 821.424 em 1989. Só entre o período de julho a dezembro de 1996 foram reduzidos 147.833 postos no setor¹⁸³. O aumento do “parque bancário” foi possível graças à reestruturação organizacional do sistema bancário, que a partir dos aportes investidos em informatização possibilitou a redução da força de trabalho e o foco na parte comercial com a venda dos novos produtos e serviços bancários.

O segundo governo FHC e a subordinação plena

No segundo governo FHC, de 1998-2002, foram negociados novamente acordos com o FMI devido ao esgotamento dos dispositivos de financiamento da dívida brasileira, que pautados no fluxo de capital externo deram claros sinais de desgaste durante as crises mexicana, asiática e russa, com a fuga de capitais temerosos de uma desvalorização cambial, que se tornou

¹⁸³ FEBRABAN, 1997, op. cit.

inevitável em janeiro de 1999. A desvalorização ocorreu com uma variação de R\$ 1,20 para R\$ 2,00 em menos de 45 dias¹⁸⁴.

O resgate da “estabilidade” ao mesmo tempo em que manteve os níveis de inflação sob controle, desencadeou um ciclo de acumulação pautado nas altas taxas de juros, que favoreceu o enriquecimento privado em detrimento de um desequilíbrio progressivo das contas públicas. Para solucionar os déficits se recorreu mais uma vez ao endividamento e ao investimento externo, já que o contexto internacional mantinha o excesso de liquidez. No entanto, os limites se manifestaram no efeito bola de neve, uma vez que o excesso de liquidez não garante a solvência diante de um modelo de crescimento com capacidade produtiva e de exportação estagnado.

De acordo com Filgueiras, o nível de atividade da economia brasileira pode ser classificado em quatro fases de 1994-99: expansiva, no período de julho de 1994 a março de 1995; recessivo-estagnacionista, de abril de 1995 a março de 1996; retomada do crescimento, entre abril de 1996 e junho de 1997; e novamente a recessivo-estagnacionista, de julho de 1997 até junho de 1999¹⁸⁵. Até o fim do governo FHC se pode afirmar que o país caminhou para um aprofundamento de sua inserção subordinada na mundialização financeira, sem contar que politicamente também se tornou evidente o comprometimento do governo com a burguesia “nacional” e internacional.

O Plano Real foi acompanhado de um processo de internacionalização das instituições financeiras, em que os conglomerados transnacionais aumentaram significativamente sua participação no mercado financeiro brasileiro¹⁸⁶. Em 1992 os bancos com controle estrangeiro

¹⁸⁴ O Fundo liberou, conforme Giambiagi, US\$ 42 bilhões, mediante um acordo que nuclearmente contemplava um rigoroso ajuste fiscal que viabilizasse um superávit primário de 2,6% do PIB em 1999, 2,8% em 2000 e 3% em 2001. GIAMBIAGI, F. (2005) *Estabilização, reformas e desequilíbrios macroeconômicos*. In: GIAMBIAGI, F. [et al.] (org). **Economia Brasileira Contemporânea (1945-2004)**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 177. Obviamente, a liberação dos recursos do Fundo consistiu mais numa medida de prevenção à crise brasileira que se anunciava no bojo da tendência, cada vez mais evidente, de uma crise financeira mundial, do que numa parceria para o desenvolvimento como querem crer, ou fazer crer, os representantes da “democracia” neoliberal.

¹⁸⁵ FILGUEIRAS, 2000, op.cit., p.118.

¹⁸⁶ Cf. Jinkings “as instituições financeiras externas puderam escolher entre a participação no capital social de bancos privados nacionais, a aquisição do controle acionário de instituições por meio de processos de privatização ou liquidação, ou ainda, a instalação (ou expansão) de sucursais e subsidiárias no mercado local”. Op.cit., p.64.

detinham 6,9% do total de ativos do sistema financeiro nacional¹⁸⁷, e em 2000 27,4%, ao passo que os bancos estaduais detinham 52,7% em 1992 e 36,5% em 2000, segundo pesquisa do DIEESE¹⁸⁸. Houve a concentração e centralização de capital no setor, já que o número de instituições bancárias, segundo dados da FEBRABAN, passou de 245 em 1994 para 194 em 1999, na mesma medida em que o número de agências diminuiu de 18.199 para 16.158 no mesmo período. Ainda segundo a pesquisa, dos 194 bancos em 1999, 15 eram estrangeiros, 52 eram privados nacionais com controle estrangeiro e 12 nacionais com participação estrangeira¹⁸⁹.

A liberalização financeira, na ótica de organismos como a Organização Mundial do Comércio (OMC), no discurso dos representantes do governo bem como da intelectualidade comprometida com os gestores do capital financeiro, deveria ser incentivada para permitir benefícios promovidos com a intensificação da concorrência, que melhoraria a qualidade dos serviços, baixaria seus custos e ampliaria a oferta de créditos à população. No entanto, tais benefícios dependem de condições e fatores que nunca são mencionados e tampouco garantidos pelos porta-vozes da internacionalização.

Mettenheim, contrariamente ao que esta pesquisa propõe através de análise de dados, afirma que os maiores bancos de crédito do país são federais, BB, CEF e BNDES, os *commanding heights*, sendo assim, o processo de liberalização e privatização do setor não desembocou em concentração e internacionalização bancárias, mas simplesmente em uma nova divisão do trabalho financeiro que ainda está em adaptação desde a década de 1990¹⁹⁰.

Na verdade, o acesso ao crédito para as pequenas e médias empresas continua sendo dificultado pela burocratização das análises de crédito e os interesses dos grupos estrangeiros

¹⁸⁷ Segundo Corazza, “considera-se banco estrangeiro uma filial de banco sediado no exterior. Um banco com controle estrangeiro é aquele em que mais de 50% de seu capital votante é de propriedade de estrangeiros. Já o banco com participação estrangeira é aquele em que de 10 a 40% de seu capital votante pertence a estrangeiros”. Op. cit., p. 15.

¹⁸⁸ DIEESE, 2001, op. cit.

¹⁸⁹ FEBRABAN. *Balço social dos bancos 1999*. São Paulo, 2000.

¹⁹⁰ Comparando o sistema financeiro brasileiro com o de outros países europeus, o autor parece acreditar no papel de “inclusão social” dos conglomerados e na parceria do Estado com o capital financeiro, e escreve: “A importância desses bancos contraria a idéia de que há uma mudança global em andamento para substituir a alocação governamental de recursos em favor dos mercados. Em vez de refletir um consenso sobre a necessidade de liberalizar e privatizar, a experiência brasileira envolve uma nova divisão de trabalho financeiro [...] porém, longe de confirmar a superioridade dos bancos estrangeiros (ou temores semelhantes de dominação imperialista). A dramática distribuição da renda brasileira sugere a importância de os bancos federais serem agentes da inclusão social e da socialização política”. METTENHEIM, K. Von *Commanding heights: para uma sociologia política dos bancos federais brasileiros*. Revista Brasileira de Ciências Sociais. Vol. 20, nº 58, junho/2005. p. 48-49.

raramente coincidem com as necessidades do país, como por exemplo, de geração de empregos e distribuição de renda. Não houve redução de custos dos serviços e tarifas, pelo contrário, a concorrência promoveu uma padronização dos serviços e das cobranças. O boom da oferta de crédito popular parece atuar com o objetivo de incluir também as classes subalternas na manutenção da “bolha” financeira brasileira e na cobrança de tarifas e serviços.

Vale ressaltar que o fato de os maiores bancos de crédito serem federais não significa que o setor está comprometido com os interesses nacionais, mas sim que os seus limites estão cada vez mais estreitos. Nesta ótica, a questão da privatização das instituições financeiras públicas tem muito mais relação com conflitos políticos que envolvem o BB, CEF ou BNDES do que somente afirmar que por manter três grandes instituições governamentais o sistema não evidencia concentração e internacionalização.

O maior exemplo deste processo foi a entrada do grupo espanhol Santander, que em janeiro de 2000 comprou a ex-instituição bancária federal Meridional, que havia sido privatizada em 1997 e comprada pelo banco Bozano, juntamente com o maior banco estadual do país em leilão de privatização realizado em novembro, o Banco do Estado de São Paulo (Banespa). Curiosa é a conclusão de Mettenheim a respeito, já que o próprio autor acusa a redução da participação do setor público na concessão de crédito na mesma medida em que nos mostra o crescimento da concessão pelos bancos privados e estrangeiros, conforme tabela abaixo. A oferta pública diminuiu de 59% em 1994 para 28% em 2002, enquanto a concessão de crédito pelo setor privado aumentou de 40% para 70%, acrescentando a parcela dos bancos estrangeiros de 5,2% para 30,6% no período.

Crédito Bancário: Público, doméstico-privado e estrangeiro

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Público	59,3	62,3	58,4	52,6	53,7	48,0	39,6	25,2	28,1
Privado	35,5	32,0	32,9	35,6	31,3	32,0	34,9	42,8	41,3
Estrangeiro	5,2	5,7	8,7	11,8	15,0	20,0	25,5	32,0	30,6

Fonte: Banco Central – 2003 (Apud, METTENHEIM, op. cit. p. 60)

Também os bancos privados nacionais, desfrutando de programas como o PROER, expandiram seu patrimônio adquirindo diversas instituições bancárias, como os 3 maiores grupos

privados nacionais, Bradesco, Itaú e Unibanco. Tais políticas também incluíram programas de privatizações das instituições estatais, ou federalização para futura privatização. O Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Públicas Federais (PROFIF), de junho de 2001, deu continuidade a este processo de reestruturação financeira¹⁹¹.

Em relação aos bancos estatais, são bastante elucidativas as duas tabelas seguintes, que mostra o impacto da reestruturação sobre as instituições financeiras nacionais e a amplitude do intenso processo de privatização que o setor sofreu no período de 1997-2000.

Processo de Privatização das Instituições Financeiras Públicas

Mês	Ano	Instituição Privatizada	Instituição Compradora
Junho	1997	Banerj	Itaú
Agosto	1997	Credireal	BCN
Dezembro	1997	Meridional (federal)	Bozano, Simonsen
Setembro	1998	Bemge	Itaú
Novembro	1998	Bandepe	ABN – AMRO
Junho	1999	Baneb	Bradesco
Outubro	2000	Banestado	Itaú
Novembro	2000	Banespa	Santander

Fonte: DIEESE – Linha Bancários (Apud JINKINGS, p. 77)

A crise e a reestruturação bancárias originadas pelo Plano Real conformaram um sistema bancário concentrado e internacionalizado, e que não conta com a melhoria dos serviços e redução de custos na mesma proporção. Pelo contrário, o que se percebe é um sistema privado pautado em padrões de lucros fáceis e que repassa os custos para o trabalhador bancário e para o cliente-usuário, que também “trabalha de graça” para a instituição financeira quando realiza os auto-atendimentos.

¹⁹¹ De acordo com Jinkings: “Esvaziando o papel dos bancos federais como instrumentos da política econômica e social do país, impondo-lhes as mesmas regras de funcionamento dos demais bancos comerciais, direcionando suas estratégias de rentabilidade aos patamares e à lógica empresarial e de mercado, as medidas implementadas pelo PROFIF tornam cada vez mais dominantes o capital privado e sua racionalidade no sistema financeiro nacional”. Op. cit., p. 75.

Situação dos Bancos Estatais

INSTITUIÇÕES ESTADUAIS		
Saneamento com manutenção de controle pelo Estado	Banrisul (RS), Nossa Caixa (SP), Banestes (ES), Banese (SE), Banpará (PA), BRB (DF), Paraiban (PB)	
Privatização	Privatizadas	Banerj (RJ), Credireal e Bemge (MG), Bandepe (PE), Baneb (BA), Banestado (PR), Banespa (SP)
	Federalizadas para futura privatização	BEG (GO), BEC (CE), BEP (PI), BEA (AM), Besc (SC), BEM (MA)
Transformação em agência de fomento	Banacre (AC), Desenbanco (BA), Bandes (ES), BDMG (MG), BDRN (RN) Rondopuop (RO), Baner (RR), Badesc (SC), Caixa Econômica (RS)	
Liquidação extrajudicial	Produban (AL), Banap (AP), Bemat (MT), Minas Gerais (MG), parte do Banerj (RJ), Badern (RN), Beron (RO)	
INSTITUIÇÕES FEDERAIS		
Privatizadas	Meridional	
Em processo de reestruturação	Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco da Amazônia (Basa), Banco do Nordeste Brasileiro (BNB)	

Fonte: DIEESE – Linha bancários/ Elaboração Nise Jinkings (apud JINKINGS, 2002, op. cit., p. 76)

É importante salientar o papel fundamental que os bancos nacionais ocupavam no financiamento da esfera produtiva para vislumbrar os efeitos destrutivos para qualquer possibilidade de desenvolvimento autônomo e aumento do número de empregos. Desta forma, se torna evidente a disposição do governo brasileiro em servir aos interesses especulativos do capital privado sob a égide da financeirização e com a participação de nossa burguesia parasitária ao lado de nossos intelectuais pela guarda do “credo” neoliberal ¹⁹² .

¹⁹² Fiori estabelece esta relação com maestria: “As políticas do Tesouro Americano/Fundo Monetário Internacional não poderiam avançar se não tivessem encontrado esta receptividade nacional. E o cosmopolitismo liberal de nossos intelectuais não teria viabilidade se não tivesse sido apoiado decididamente por nossas burguesias locais, interessadas apenas na valorização patrimonial e dolarização da sua riqueza. O que estes intelectuais nunca perceberam é que seu cosmopolitismo, quando praticado num país periférico como o Brasil, com uma distribuição prévia extremamente perversa da riqueza e da renda, é um cosmopolitismo de cócoras e só poderia ter como resultado a desintegração definitiva de qualquer idéia de nação [...]”. 2001, op. cit., p. 26-27.

PARTE III – O DISCURSO GERENCIAL NO BANCO DO BRASIL

CAP I – O trabalho bancário e o Banco do Brasil

Durante a reestruturação bancária uma série de ajustes organizacionais foi necessária para acompanhar os programas de estabilização, principalmente durante a década de 1990, e redirecionar os mecanismos de rentabilidade dos bancos. Os ajustes estratégicos visaram diminuição de custos, o aumento da produtividade e o adestramento do bancário e do cliente ao novo perfil comercial dos bancos, caracterizado pela concentração do capital privado, pela informatização dos serviços, “qualificação” da força de trabalho¹⁹³ e segmentação do atendimento ao cliente.

Mudanças organizacionais promoveram a racionalização do processo de trabalho bancário com a adoção das técnicas de gerenciamento “modernas”, formando um modelo híbrido de práticas tayloristas-fordistas-toyotistas de organização do trabalho. O controle do processo de trabalho se fez cada vez mais necessário e assumiu formas de manipulação imperceptíveis imediatamente, das quais o discurso do *empowerment* é a mais atual.

A concepção dos novos produtos bancários, a automatização e informatização dos serviços, os programas de qualificação e a segmentação do atendimento se tornaram as chaves do

¹⁹³ É preciso salientar a diferença entre conhecimento e **qualificação utilitária para o desenvolvimento capitalista**. A idéia do conhecimento enquanto forma de mediação entre o cotidiano imediato e as contradições inerentes à processualidade da vida, de compreensão da história como uma totalidade de atividades humanas, vem sendo substituída pela idéia da qualificação técnica utilitária. Os órgãos e instituições capitalistas do “saber” determinam a exigência de “conhecimentos” técnicos configurados sob a égide da imediatividade, onde improviso toma a aparência de criatividade e o “assumir riscos” de iniciativa, deturpando o conhecimento mediatizado. Há uma desvalorização da teoria e do conhecimento racional no sentido clássico e a exaltação da criatividade e do esvaziamento do conteúdo essencial. O que comumente se caracteriza como “qualificação” também se converte em uma desqualificação, uma vez que o limite é a superficialidade e a estupidez funcional da educação especializada e fragmentada, dos quais os tão celebrados MBAs e demais cursos de aperfeiçoamento profissional podem ser citados como exemplos atuais. No caso dos bancários, a questão será melhor problematizada no decorrer desta parte.

que Rodrigues chamou de “ajustes para dentro e ajustes para fora”¹⁹⁴. Os ajustes para dentro compreenderam todos os processos de redução de custos operacionais com a implantação de programas de informática e automatização, e os ajustes para fora foram novas estratégias de mercado, o desenvolvimento dos novos produtos e serviços bancários, e a mudança do perfil do cliente.

A tecnologia microeletrônica possibilitou o desenvolvimento da automatização, e o atendimento tradicional das agências foi adaptado às novas necessidades e focos de rentabilidade. A lógica da competitividade entre as instituições, viabilizada pela desregulamentação e liberalização financeiras, mudou o foco das atividades bancárias do administrativo para o comercial, também chamado de “foco comercial” nos cursos e demais materiais institucionais consultados.

A organização do trabalho bancário

A primeira reorganização do trabalho bancário atravessou as décadas de 1960 e 1970, em meio ao processo de reestruturação financeira do país. O controle administrativo foi centralizado nas matrizes enquanto os demais serviços foram descentralizados para as agências. Daí a padronização e homogeneização dos procedimentos pelos inúmeros manuais de instrução e normas internas, com a criação de setores especializados em organização e métodos, inclusive pelo Banco Central, que em 1967 desenvolveu uma série de normatizações para as atividades bancárias que refletiram nas condições e organização do trabalho¹⁹⁵.

A automatização bancária foi promovida com foco na eficiência e rapidez, ao lado do aumento de mercado e captação de recursos, agilidade no fluxo de informações para a administração e da redução de custos. No final dos anos 1960 foram criados os Centros de Processamento de Dados (CPDs), que reorganizou o chamado setor de “retaguarda”. Estes centros foram responsáveis por desafogar um grande volume de papéis gerados nas operações

¹⁹⁴ RODRIGUES, A. *O emprego bancário no Brasil e a dinâmica setorial (1990 a 1997)*. Dissertação (Mestrado), PUC. São Paulo, 1999.

¹⁹⁵ JINKINGS, N. *O mister de fazer dinheiro: automatização e subjetividade no trabalho bancário*. São Paulo: Boitempo, 1995.

realizadas nas agências e reduzir custos operacionais, agilizando os serviços de lançamento de contas correntes, registros contábeis e outras operações de apoio às agências¹⁹⁶.

No início dos anos 1980, foi vez da automação do setor de “vanguarda”. O mercado dos bancos se tornava cada vez mais competitivo e o diferencial era a velocidade das informações, racionalizando o processo de trabalho no bojo do que se caracterizou como mais um momento do desenvolvimento tecno-científico¹⁹⁷. A agilidade no processamento das informações foi o pilar de sustentação deste momento.

Houve a implantação do sistema *on-line*, que ligava os terminais locados nas agências com os CPDs, constituindo a *rede on line* do banco e informatizando todos os setores. A área de marketing e campanhas publicitárias, juntamente com a modernização do *layout* das agências já começava a cumprir papel estratégico no tratamento da imagem dos bancos como instituições modernas e eficientes¹⁹⁸.

A última etapa do processo de automação foi no início dos anos 1990, com o surgimento dos caixas automáticos, do *telemarketing* e do *home banking*. O *layout* das agências se transformou num modelo de espaços físicos sinalizados e ambientados para os determinados segmentos de atendimento ao cliente¹⁹⁹. A área de auto-atendimento passa a se constituir de um *front lobby*, ou seja, separada da agência e planejada especificamente a fim de inibir a entrada de clientes que não façam parte do segmento alvo e, principalmente, de usuários. No período de 1994-1996 houve um crescimento de mais de 100% na disponibilidade de equipamentos de auto-atendimento nas agências e também fora delas. Em 1994 havia 25.395 equipamentos no interior

¹⁹⁶ Segundo Jinkings, este foi o primeiro passo para a “[...] fragmentação e esvaziamento no conteúdo do trabalho daquele bancário tradicional, conhecedor de contabilidade e detentor de uma visão mais global do processo de trabalho”. Ibid., p 48.

¹⁹⁷ Existe a polêmica se as novas tecnologias, de base microeletrônica, constituem uma 3ª revolução industrial, sendo a 1ª realizada pela máquina a vapor e a 2ª pela descoberta da eletricidade e do petróleo. Na realidade, cada uma destas descobertas se constituem em momentos de transformação, representam fases de desenvolvimento da base produtiva da sociabilidade capitalista, e a mera compartimentalização ou estabelecimento de marcos etapistas contribui para equívocos de análises mecanicistas que retiram o caráter de permanente revolução produtiva do capital. Conforme já apontava Marx em 1848: “A burguesia não pode existir sem revolucionar constantemente os instrumentos de produção, portanto as relações de produção, e por conseguinte todas as relações sociais [...] As relações rígidas e enferrujadas, com suas representações e concepções tradicionais, são dissolvidas, e as mais recentes tornam-se antiquadas antes que se consolidem”. 1998, Op. cit., p. 11.

¹⁹⁸ Filgueiras, L. *Reestruturação produtiva e emprego bancário*. In: GOMES, A. (org) **O Trabalho no século XXI: considerações para o futuro do trabalho**. São Paulo: Anita Garibaldi, 2001.

¹⁹⁹ Esta parte abordará como a segmentação do atendimento no Banco do Brasil, por hora vale mencionar que as áreas são sinalizadas, porém os critérios de segmentação são intencionalmente ocultados, ainda que o cliente mais atento identifique-os sem muito esforço.

das agências e 6.069 nos espaços alternativos às agências, ao passo que em 1996 os números eram de 57.879 e 10.158, respectivamente²⁰⁰.

As mudanças realizadas para as áreas de auto-atendimento também foram reproduzidas no setor de atendimento telefônico e no meio eletrônico paulatinamente. A realização de transações por conexão eletrônica direta, *home* e *office banking*, o *telemarketing* e as atividades de apoio e suporte à instalação dos programas eletrônicos - *help desk*- cresceram na segunda metade dos anos 1990, e em 1996 o atendimento viabilizado pela introdução das transações via microcomputador já atendia a 1,4 milhões de clientes em todo o Brasil²⁰¹.

A tecnologia utilizada com o fim de reduzir custos a partir do auto-atendimento do cliente não só reduziu postos de trabalho e ampliou os espaços dedicados às atividades comerciais, como também transformou o perfil do cliente. Na medida em que foram relativamente forçados a se auto-atenderem, os clientes contribuem também para o aumento dos lucros e para a acumulação dos bancos, já que passaram a “trabalhar de graça” para a instituição bancária.

Tais transformações no *layout* e auto-atendimento possibilitaram o atendimento segmentado dos clientes no interior das agências. Se o cliente consegue ultrapassar os funcionários que ficam interpelando-os nas salas de auto-atendimentos para “liberarem” ou não sua entrada (a triagem), dentro da agência também será direcionado para o “setor responsável” de acordo com o segmento do qual faça parte. O critério de segmentação vai além do de mercado (poupança, investimento, depósito, crédito, etc), englobando a renda da clientela.

Como parte dos “ajustes para fora”, este tratamento diferenciado do cliente segundo o perfil de renda e potencial de consumo para os serviços e produtos bancários permitiu que o atendimento pessoal se tornasse direcionado para os clientes que de fato possuísem potencial de consumo e investimento no banco, o que veio ao encontro da estratégia de desafogar o espaço dentro das agências para este fim. Aos clientes de baixo potencial eram reservadas as salas de auto-atendimento, viabilizando o espaço e tempo dos funcionários se direcionassem para as

²⁰⁰ FEBRABAN, 1995 e 1997, op. cit.

²⁰¹ FEBRABAN, 1997, op. cit.

carteiras específicas de seu segmento, para o aumento das “vendas casadas²⁰²” e controle dos negócios.

Integrando a segmentação do atendimento também estão o que Grisci e Bessi chamaram de “gestão da intimidade e do anonimato”²⁰³. A primeira está relacionada à clientela de maior poder de consumo, com quem o banco desenvolve os maiores volumes de negócios, cujo atendimento dispensado deve ser personalizado. Para tal, conhecer o maior número de informações referentes aos hábitos e intimidades do cliente e ultrapassar a relação profissional, ou seja, tornar-se “amigo” do cliente, possibilita a venda de produtos específicos e aumenta a capacidade das “vendas casadas”.

A gestão do anonimato é o gerenciamento dos clientes com médio e baixo poder de consumo, ou seja, aqueles que utilizam alguns serviços de crédito ou investimento regularmente, porém em baixo volume financeiro, cujo atendimento dispensado pode ser virtual. Os recursos de tecnologia permitem que este segmento seja monitorado em número ilimitado sem necessitar do acesso direto e pessoal no espaço das agências. “Para haver a personalização no atendimento de alguns, faz-se necessária a despersonalização de outros”²⁰⁴.

Vale ressaltar que esta reestruturação do espaço e atendimento nas agências fez emergir a figura do “bancário-temporário”, funcionário contratado via uma agência de empregos e locado, geralmente, nas funções de apoio aos clientes nas salas de auto-atendimento ou arquivos, e que recebem salários menores, sem benefício algum, e são dispensados ao término do contrato. Nesta mesma lógica, são recrutados estagiários e menores aprendizes por convênio entre os bancos e centros como o CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola), o que evidencia a intensificação da precariedade do trabalho e a exploração dos jovens trabalhadores.

A concorrência entre as instituições bancárias se acirrou, e praticamente todas oferecem os mesmos serviços e cobram valores semelhantes pela sua realização. As atividades e

²⁰² “Venda casada” é quando o cliente procura o banco com um fim específico, quando ele depende do banco, como aumentar o valor do limite do cheque especial ou requerer crédito. A jogada consiste em “casar” o produto que o cliente necessita com o que a carteira precisa vender para cumprir a meta daquele período. Por exemplo, o cliente procura crédito para adquirir um carro e é “sugestionado” a comprar um seguro de automóvel.

²⁰³ GRISCI, C.L.I.; BESSI, V.G. *Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária*. Revista Sociologia. Porto Alegre. Ano 6, nº 12, jul/dez 2004. p. 185.

²⁰⁴ Ibid.

produtos bancários se diversificaram concomitante à mudança de perfil das agências que, além de segmentar o atendimento ao público passaram a atuar como postos de vendas dos grupos financeiros. Os produtos bancários são oferecidos no intuito de criar e fortalecer os vínculos de dependência entre o cliente e o banco, para garantir a *fidelização* do cliente²⁰⁵. O cliente assumiu papel de destaque, desencadeando todo o processo de trabalho nas agências, na medida em que atua ao mesmo tempo como fonte de recursos - depósitos à vista e a prazo, poupança, seguros, letras, taxas, impostos, etc - e como tomador - empréstimos, crédito imobiliário, capital de giro, tarifas bancárias e compra de produtos²⁰⁶.

Este conjunto de ajustes permitiu às instituições enxugar os custos com força de trabalho e otimizar processos – *lean production* - reduzindo níveis hierárquicos, implantando programas de qualidade total, de qualificação, flexibilizando as relações de trabalho e lançando mão dos trabalhadores terceirizados, além da desvalorização de antigas funções de “retaguarda” (digitadores, conferentes, etc.), que então foram eliminadas ou passaram a ser realizadas pelo bancário-vendedor.

A ênfase na multifuncionalidade foi concomitante à implantação dos sistemas microeletrônicos, o que possibilitou acesso aos mesmos dados por mais de um funcionário simultaneamente, ao mesmo tempo em que eliminou a redundância que o trabalho sequencial gerava em alguns casos²⁰⁷. Entretanto, talvez seja mais apropriado caracterizar este aspecto sob a natureza do *trabalho pluriespecializado*, ao invés de multifuncional.

²⁰⁵ O termo *fidelização* é comumente utilizado nos bastidores do ambiente de trabalho bancário, e compõe tema de estratégia organizacional nos manuais institucionais, uma vez que significa manter o cliente comprometido, ou melhor, “preso” ao banco. No caso do BB, já no treinamento inicial de posse do novo funcionário, com duração de cinco dias corridos, o material se constitui de uma apostila intitulada “Excelência Profissional”, onde está contido um capítulo que associa a fidelização do sob três ângulos, sendo “no âmbito dos valores da organização, a ética no relacionamento com a clientela, no âmbito das políticas de atendimento a segmentação, e como ferramenta gerencial, ouvir o cliente e valorizar suas reclamações”. BANCO DO BRASIL. *Curso Excelência Profissional*. Caderno de aprendizagem “O caminho para encantar o cliente”. Gráfica Banco do Brasil. s/d.

²⁰⁶ ZAMBERLAN, F.; SALERNO, M. Racionalização e Automatização: A organização do Trabalho nos Bancos. In: FLEURY, A. e VARGAS, N. (org.) **Organização do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1983.

²⁰⁷ A título de ilustração, vale citar o procedimento de pagamento de cheque ao portador, que significa o saque direto da conta do cliente para pagamento à pessoa indicada no nominativo. Nas agências do Banco Itaú, por exemplo, o portador pode se dirigir a qualquer agência da rede para sacar a quantia, uma vez que o sistema *on line* integra não só a verificação de saldo suficiente para o pagamento, mas também uma réplica do que é chamado de “cartão de autógrafo” do cliente. O funcionário confere a assinatura de um cliente de outra agência via sistema *on line*, identifica o portador e paga ou não o valor do cheque mediante a existência de saldo. No BB o sistema *on line* não é tão sofisticado, e o pagamento de um cheque ao portador só pode ser realizado na agência do cliente titular da conta para que o funcionário confira a assinatura diretamente no cartão de assinatura. Antes da etapa de

A administração científica do trabalho no setor bancário adquiriu um sentido específico em termos de qualificação. Houve uma valorização dos trabalhadores do setor comercial, que adquiriram *status* de “qualificados” e cujo desempenho das funções, teoricamente, necessita de iniciativa e conhecimento do processo todo, enquanto os responsáveis pelos setores administrativos foram estigmatizados com a “semi-qualificação”, desempenhando as tarefas especializadas e operacionais.

O estudo indicou algo mais parecido com as observações de Friedmann que diferenciam *trabalho pluriespecializado* e *trabalho polivalente*. Segundo o autor, a pluriespecialização seria típica do trabalhador semi-especializado, que em virtude da fragmentação e da variabilidade do mercado converteu-se no *utility man*, ou seja, o trabalhador que desenvolve qualificações particulares a fim de substituir outros postos quando houver necessidade, sem, contudo, gerar um trabalhador polivalente no sentido de uma função que sintetize todas as qualificações necessárias para o exercício do conjunto do processo²⁰⁸.

O resultado desta modernização foi intensificação do trabalho e a alta produtividade com ênfase no atendimento ao cliente, com maiores áreas físicas reservadas para o atendimento e criação de postos de trabalho vinculados ao mercado financeiro, com funcionários especializados no controle e coordenação das atividades de vendas (gerente de negócios, de operações, de produtos, etc), acirrando a rivalidade já existente entre os trabalhadores “qualificados” e os “semi-qualificados”, já que os antigos postos das áreas consideradas de “apoio” foram reorganizados, porém não eliminados totalmente.

As conseqüências de todos estes ajustes organizacionais foram ilustradas pela observação de um estudo local que enfatizou, primeiramente, a reestruturação organizacional do Banco em sua totalidade, passando pelos aspectos particulares de tal reestruturação na organização do trabalho na Instituição, e em seguida, como ela afetou os trabalhadores da agência

automatização do sistema *on line* dos bancos, um pagamento deste tipo era realizado em três etapas: primeiro o portador era identificado no atendimento ao cliente, na seqüência o funcionário que o identificou ia verificar nas cadernetas de caixa se havia saldo suficiente para o pagamento e a respectiva assinatura do cliente, mediante a existência de saldo encaminhava o portador ao caixa, que no ato do pagamento conferia novamente o saldo existente, a assinatura e depois ainda anotava manualmente quanto havia sido retirado num esquema de “mais e menos”.

²⁰⁸Veja-se Cap I, Alternância das tarefas em FRIEDMANN, op. cit. O sentido específico da qualificação no trabalho bancário no BB será explorado ainda nesta terceira parte do estudo.

pesquisada. Para isto, é oportuna uma breve recuperação do contexto histórico no qual emerge o Banco do Brasil SA.

História do Banco do Brasil SA

Em 1808, quando o Brasil passou a ser a sede da Coroa Portuguesa, foi criado o Banco do Brasil a partir de um capital de 1.200 ações de um conto de réis cada uma, visando à subscrição por grandes negociantes e famílias abastadas. Em 1809 D. João buscou apoio junto aos governadores das Capitanias e em 11 de dezembro do mesmo ano o Banco do Brasil foi instalado num prédio da antiga Rua Direita, em São Paulo, e iniciou suas atividades. Apesar dos esforços para atrair acionistas para o BB, somente em 1817 é que se encerrou a oferta pública de ações do Banco e se completou o capital de 1.200 contos de réis²⁰⁹.

O início das atividades do BB teve estreita vinculação com o nascimento do mercado de ações brasileiro, já que o Banco financiou integralmente a construção da sede da primeira Bolsa do Rio de Janeiro em 1819. Contudo, os gastos da Corte e seu retorno a Portugal, em 1828, levando consigo todos os recursos do Banco, ocasionou a primeira crise da Instituição, que culminou no seu fechamento por “descalabro administrativo e desmandos financeiros durante o 1º Reinado”²¹⁰.

Com o sancionamento de uma Lei de coibição da desordem financeira, no período da Regência em 1833, foi possível uma nova oferta pública de ações para restabelecer o Banco. No entanto, ocorreu a falta de concorrência à subscrição de parte do capital estipulado para o novo estabelecimento emissor. Dessa forma, as atividades foram transferidas para o Banco Comercial do Rio de Janeiro, fundado em 1838 por François Ignace Ratton²¹¹.

Em agosto de 1851, Irineu Evangelista de Souza, que viria a se tornar o Barão e Visconde de Mauá, criou uma nova instituição no Rio de Janeiro denominada Banco do Brasil. Também houve o lançamento público de ações, desta vez com um capital de 10.000 contos de réis, valor considerado elevado para a época. Em 1853 ocorreu a fusão do Banco do Brasil de

²⁰⁹ BANCO DO BRASIL (b). *Retrato da Empresa. História do BB*. Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/HistoriaBB.jsp>. Acesso em 30/07/2006.

²¹⁰ Ibid.

²¹¹ Ibid.

Mauá com o Banco Comercial do Rio de Janeiro por meio de uma determinação legislativa liderada pelo Visconde de Itaboraí, que é considerado o fundador do BB de hoje²¹².

O novo Banco iniciou suas atividades como banco privado, sem a intervenção do governo na condução das operações comerciais. A fusão propiciou um aumento de capital de 30.000 contos de réis e também foi responsável pela conversão dos bancos emissores das províncias em caixas filiais do novo BB. Aproximadamente 53% das ações foram atribuídas aos acionistas dos bancos que se fundiram e 47% distribuídas ao público na capital e províncias²¹³.

Em 1854 a Diretoria do Banco decidiu que para a nomeação dos novos empregados, “se abrissem concursos para se escolherem os mais idôneos e preencherem-se assim as vagas dos lugares de escriturários”²¹⁴. Vale destacar desde já a associação dos conceitos e objetivos do Banco aos símbolos nacionais e valores tradicional e supostamente corretos (ou conservadores) que caracterizam a formação da sociedade brasileira. Desde aquela época, ser um funcionário do Banco do Brasil se tornou sinônimo de *status* e aceitação social, daí o mito de que uma carreira bem sucedida era apenas uma questão de tempo.

Após um breve período de pluralidade de fontes emissores de moeda, em 1863 o BB se transformou no único órgão emissor do território nacional, entretanto, sem solucionar o problema estrutural de insuficiência de reserva disponível para a emissão do volume necessário, que se tornava cada vez maior para o desenvolvimento econômico da época e pagamento da dívida externa. Em setembro de 1864 o Governo Imperial decretou a suspensão por 60 dias de todos os vencimentos, prorrogando-os por igual período²¹⁵.

A partir de 1888 o BB passou a se destacar como instituição de fomento econômico, principalmente na agricultura, já que as primeiras linhas de crédito foram utilizadas no recrutamento de imigrantes europeus para as lavouras de café. Por ocasião da Proclamação da República em 1889, foi autorizado por decreto o funcionamento de uma nova instituição financeira emissora, o Banco Nacional do Brasil.

Entre 1890 e 1891 foram autorizados por decretos mais dois bancos emissores, o Banco dos Estados Unidos do Brasil e a fusão deste com o Banco Nacional do Brasil, formando o

²¹² Ibid.

²¹³ Ibid.

²¹⁴ Ibid.

²¹⁵ Ibid.

Banco da República dos Estados Unidos do Brasil. Em 1892 foi decretada mais uma fusão, a do Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, criando o Banco da República do Brasil²¹⁶.

A terceira e atual fase jurídica do BB se iniciou em 1905, quando um acordo entre os acionistas privados e o governo permitiu que este passasse a deter 50% do capital da instituição financeira e a deter também o controle administrativo da instituição. A palavra república permaneceu no nome do Banco até 1906, quando retornou ao nome original de Banco do Brasil. Desde então, as ações ordinárias do Banco são transacionadas publicamente nas bolsas de valores, e cotadas na Bolsa de Valores de São Paulo desde 1921²¹⁷.

Já na década de 1940, o BB inaugurou sua primeira agência no exterior, em Assunção, Paraguai. Em 1945, quando acompanhou a Força Expedicionária Brasileira na Segunda Guerra Mundial, fundou escritórios em Roma, Nápoles e Pistóia, com o objetivo de pagar a tropa e transferir os valores para o Brasil, além de atender a embaixada e os consulados brasileiros. A partir de 1967, o BB passou a atuar com maior impulso no plano internacional, quando agências e escritórios foram abertos na América Latina e Nova York. Em 1971 o Banco somava 975 agências em território nacional e 14 no exterior²¹⁸.

Foi a partir de 1986 que aconteceram as principais mudanças na história do Banco, quando o governo extinguiu a chamada Conta Movimento, mantida pelo Banco Central e que possibilitava ao BB suprimento automático de recursos para as operações financeiras. Em contrapartida, o BB foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado. Neste mesmo ano, o Banco constituiu a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários SA, inaugurando o Conglomerado Banco do Brasil²¹⁹.

Em 1987 passaram a integrar o Conglomerado mais quatro subsidiárias, sendo a BB Financeira SA, BB Administradora de Cartões de Crédito SA, BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens SA e BB Leasing SA. O primeiro cartão de múltiplo uso do mercado,

²¹⁶ Ibid.

²¹⁷ Ibid.

²¹⁸ Ibid.

²¹⁹ Ibid.

Ourocard, destacou-se dentre os novos produtos e serviços disponibilizados para a clientela em 1988, quando também passou a fazer parte do Conglomerado o BB Banco de Investimento SA²²⁰.

Com a implantação do Plano Real em 1994 o BB foi responsável pela substituição da antiga moeda pela nova, e em 1995 a Instituição foi reestruturada para se adaptar “à nova conjuntura advinda do Plano Real e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário. Para adequar o quadro de pessoal, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário – PDV. Dentro do PDV, 13.388 funcionários foram desligados no ano”²²¹. É importante notar que esta é a única referência que o material institucional disponibilizado pelo BB publicamente faz ao ajuste organizacional mencionado, e que foi muito mais complexo e significativo para os funcionários e para a Instituição do ponto de vista do clima de tensão e intensificação do trabalho pré e pós demissões.

O Banco fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões. Adotou mais medidas “rigorosas para conter despesas e ampliar receitas”, voltando a apresentar lucro em 1997 de R\$ 573,8 milhões. “O Banco demonstrou sua capacidade de adaptação às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica”²²². Começa aqui a etapa de segmentação do atendimento aos clientes, que também é mais complexa que uma mera racionalização “científica” do trabalho.

Em 1999 o BB se destacou como o primeiro banco brasileiro a oferecer acesso gratuito à Internet, expandindo os acessos a partir de 2000 com o lançamento do Portal Banco do Brasil, abrigando sites de investimentos, agronegócios, negócios internacionais, relações com investidores, notícias, etc, e “consolidando-se como a instituição financeira brasileira com maior presença na rede mundial”²²³. O Banco Popular do Brasil foi criado em 2003, juntamente com a BB Administradora de Consórcios SA. Em 2004 o Banco atingiu a marca de 20 milhões de clientes pessoa física e contabilizou um lucro líquido de R\$ 3,024 bilhões, contra R\$ 2,4 bilhões em 2003²²⁴.

²²⁰ Ibid.

²²¹ Ibid.

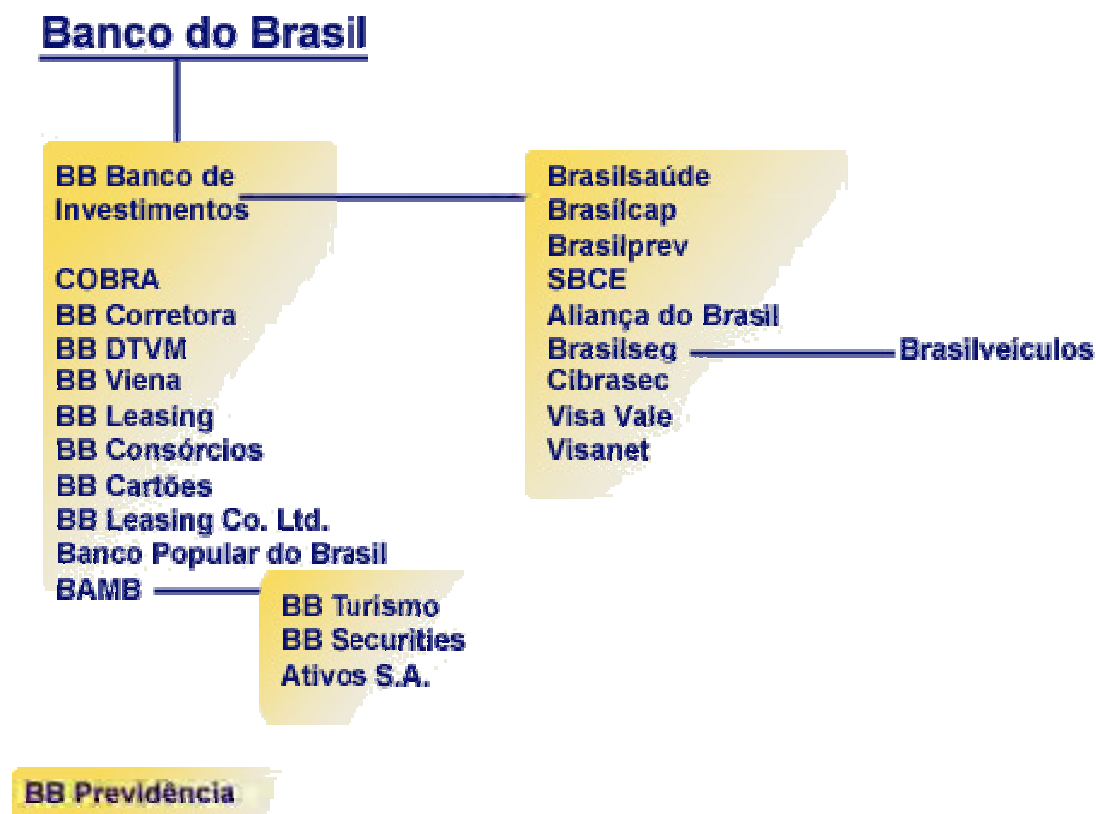
²²² Ibid.

²²³ Ibid.

²²⁴ Ibid.

As orientações dos negócios de todas as subsidiárias são fixadas, conforme o Estatuto do Banco do Brasil S.A., pelo Conselho de Administração, ao qual cabe, entre outras deliberações, aprovar as políticas, as estratégias corporativas, o plano geral de negócios, o plano diretor e o orçamento global do Banco; definir as atribuições da Unidade de Auditoria Interna e regulamentar o seu funcionamento; fixar o número e eleger os membros da Diretoria Executiva; disciplinar a concessão de licença anual remunerada aos membros da Diretoria Executiva; acompanhar e fiscalizar a gestão dos membros da Diretoria Executiva; decidir sobre a participação dos funcionários nos lucros ou resultados do Banco²²⁵.

Conglomerado



Fonte: Banco do Brasil. Estrutura BB. Conglomerado. Disponível em www.bb.com.br

²²⁵ BANCO DO BRASIL (l) *Estatuto do Banco do Brasil S.A.* Disponível em <http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/EstatutoBB2004.jsp>. Acesso em 16/08/2006. p. 1.

Composição acionária e estrutura organizacional

“Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País”.
Missão do Banco do Brasil SA

Enquanto sociedade anônima aberta de economia mista, o BB é organizado sob a forma de banco múltiplo, que segundo seu Estatuto tem por objetivo “a prática de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias, a prestação de serviços bancários, de intermediação e suprimento financeiro sob suas múltiplas formas e o exercício de quaisquer atividades facultadas às instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional”²²⁶. Possui um capital formado exclusivamente de ações ordinárias, compreendendo até a data observada “um capital social de R\$ 9.864.153.395,17 dividido em 810.617.485 ações ordinárias representadas na forma escritural e sem valor nominal. [...] O Banco poderá aumentar o seu capital social até o limite de R\$ 30.000.000.000,00, mediante a emissão de ações ordinárias”²²⁷.

Composição acionária BB (posição em 31.12.2005)

Faixa de ações possuídas	Nº Acionistas	% Acionistas	Qtde. Ações	% Qtde.
1 a 10 ações	178.841	67,1	639.837	0,1
11 a 50 ações	58.631	22,0	1.325.639	0,2
51 a 100 ações	11.226	4,2	804.567	0,1
101 a 1000 ações	14.792	5,5	4.284.714	0,5
Acima de 1000 ações	3.180	1,2	803.562.728	99,1
Total	266.670	100,0	810.617.485	100,0

Fonte: Banco do Brasil – www.bb.com.br/ Elaborada por Erika Batista

²²⁶ Ibid., p. 2.

²²⁷ Capital social de nove bilhões, oitocentos e sessenta e quatro milhões, cento e cinquenta e três mil, trezentos e noventa e cinco reais e dezessete centavos, podendo chegar a trinta bilhões de reais. Ibid., p. 4.

Acionistas	%
Tesouro Nacional	72,1
Previ	13,9
BNDESpar	5,7
Free Float	6,9
Pessoas Físicas	2,6
Pessoas Jurídicas	0,9
Capital Estrangeiro	3,4
Subtotal	98,6
Ações em Tesouraria	1,4
Total	100

Fonte: Banco do Brasil – www.bb.com.br/ Elaborada por Erika Batista

Como o Tesouro Nacional detém mais de 70% das ações do BB, o Banco atua na condição de principal agente financeiro da União, estabelecendo relações singulares com o governo. Quando da CPI dos Correios, no início de 2006, o BB foi acusado de manter, através da Visanet, um esquema de desvio de recursos para o chamado Valerioduto. Após a conclusão do relatório da CPI e das auditorias internas não foram apuradas “oficialmente” irregularidades e o Banco “superou” a crise política, atingindo lucro *record* de quase R\$ 3,9 bilhões no fim do 1º semestre deste mesmo ano.

O BB alcançou um lucro líquido semestral 96,4% maior ao exercício de 2005, quando atingiu a cifra anual de R\$ 4,154 bilhões. Dos R\$ 3,888 bilhões dos seis primeiros meses de 2006, R\$ 1,6 bilhão foi distribuído aos acionistas, cabendo ao Tesouro Nacional a maior parte dos recursos – R\$ 1,1 bilhão. Também completou o primeiro semestre com 23,7 milhões de clientes, dos quais 22,2 milhões são correntistas pessoas físicas, mais 6 milhões de poupadores nas cadernetas de poupança e 2,5 milhões de beneficiários do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) ²²⁸.

O lucro líquido semestral referente aos cinco maiores bancos brasileiros – BB, Bradesco, Itaú, Unibanco e Santander – cresceu 132,5% desde o início do governo do Partido dos Trabalhadores (PT) até junho de 2006. O Bradesco anunciou um lucro de R\$ 3,132 bilhões,

²²⁸ FOLHA DE SÃO PAULO (2006 a). *Lucro dos grandes bancos aumentou 132,5% sob Lula*. Disponível em www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u110187.shtml. Acesso em 15/08/2006.

expansão de 19,5% sobre o mesmo período de 2005, o Itaú um lucro de R\$ 2,958 bilhões, também crescimento de 19,5% em relação a 2005, o Unibanco lucro de R\$ 1,068 bilhão, 25,1% maior que em 2005, e o Santander fechou o semestre com um lucro de R\$ 473 milhões, queda de 53%²²⁹.

No balanço divulgado ao fim do primeiro semestre de 2006, os ativos do BB chegaram a R\$ 273,8 bilhões, ao lado dos depósitos, que alcançaram R\$ 139,9 bilhões. O patrimônio líquido cresceu 24,6% em relação a junho de 2005, somando R\$ 19,178 bilhões em 30 de junho de 2006²³⁰. A partir dos balanços divulgados pela Instituição, torna-se evidente que o BB está em linha com os maiores bancos privados do país, contabilizando lucros cada vez mais significativos e integrando o movimento de financeirização da economia brasileira no processo de mundialização do capital.

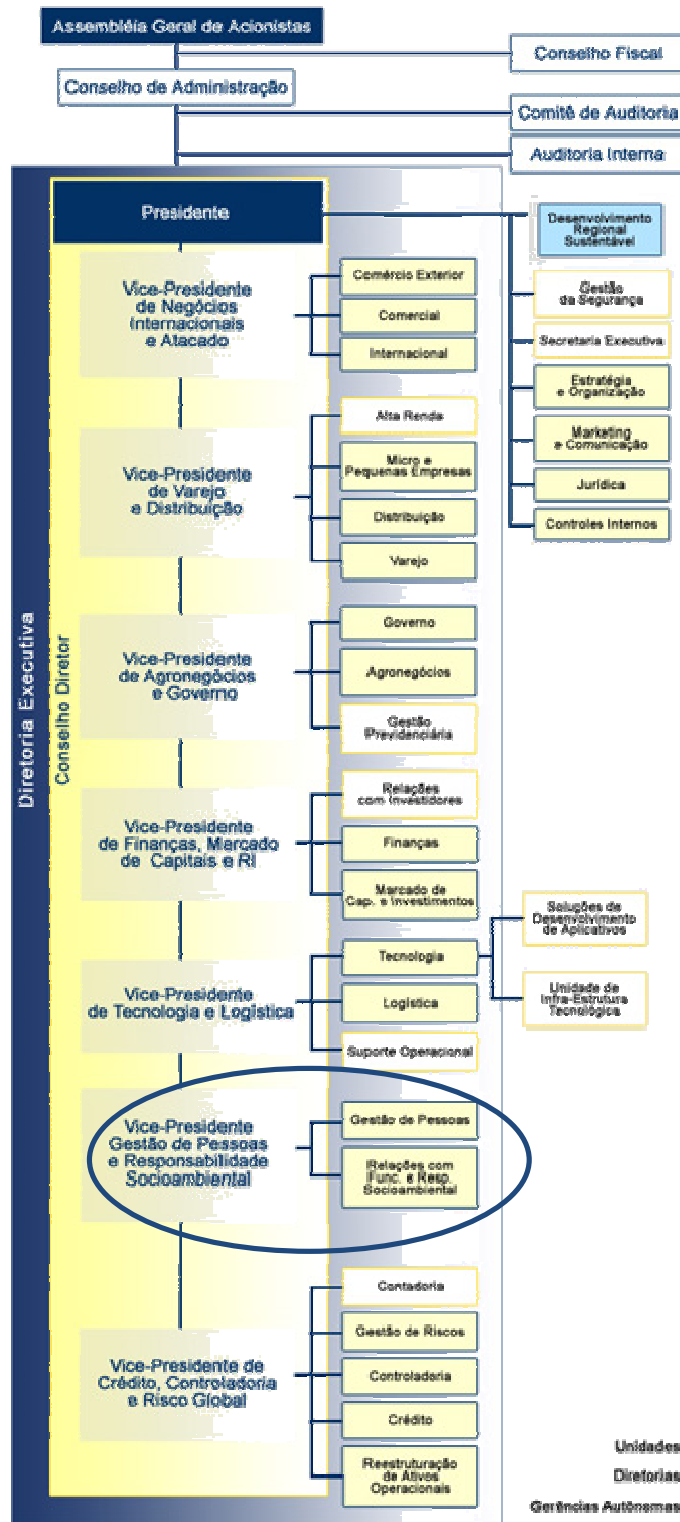
O BB conta com 12.382 pontos de atendimento distribuídos por todo o Brasil, dos quais 3.155 são agências e 9.227 são postos de atendimento para serviços diversificados. Do total de agências, 95% possuem salas de auto-atendimento com funcionamento além do expediente bancário, compreendendo a maior rede de auto-atendimento da América Latina, com mais de 40.000 terminais distribuídos entre cidades do Brasil e exterior (Miami, Nova Iorque e Lisboa)²³¹. No exterior, a rede de atendimento BB compreende 16 Agências, 07 subagências, 09 Unidades de Negócios e Escritórios e 05 Subsidiárias, distribuídos por 21 países.

²²⁹ Idem. (2006 b) *Banco do Brasil quase dobra lucro e supera Bradesco e Itaú*. Disponível em www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u110153.shtml. Acesso em 14/08/2006.

²³⁰ Idem. (2006a).

²³¹ BANCO DO BRASIL (e) *Estrutura BB. Agências BB*. Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/red/Agencias1.jsp>. Acesso em 16/08/2006. e (f) *Estrutura BB. Terminais de AutoAtendimento BB*. Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/fs/atd2/Terminais.jsp>. Acesso em 16/08/2006.

Estrutura Organizacional do Banco Comercial



Em relação à segmentação do atendimento ao cliente, o Banco também conta com pontos específicos de atendimento para determinados nichos de negócios, como os Escritórios *Private*, que “foram desenhados com estruturas modernas e refinadas, dotadas de ambientes que propiciam condições ideais para possibilitar um atendimento individualizado e com toda a discrição que os clientes *private* valorizam”. No Brasil há 04 Escritórios *Private*, localizados todos nas regiões Sudeste e Sul, sendo 01 em São Paulo, 01 no Rio de Janeiro, 01 em Belo Horizonte e 01 em Porto Alegre²³². Na mesma perspectiva de atendimento segmentado, há também os Espaços Estilo, “onde você é atendido em ambientes diferenciados desenvolvidos para oferecer conforto, segurança e privacidade”. Existem 05 agências Estilo e 50 Espaços Estilo no Estado de São Paulo²³³.

Vale ressaltar que no material institucional de acesso público consultado não há referência sobre o que o Banco entende por “*cliente private*” ou qual o estilo do suposto “*cliente estilo*”, e tampouco menção ao critério de segmentação adotado. No entanto, é possível identificar, ainda que a partir da generalidade das definições, que o mesmo se fundamenta conforme a renda dos clientes, tema que será tratado de forma mais apurada adiante.

Somente o Estado de São Paulo possui 697 pontos de atendimento, sendo 09 pontos distribuídos pelo município de São Bernardo do Campo, região metropolitana de São Paulo e *locus* da pesquisa empírica, compreendendo as agências Avenida Kennedy, Avenida Taboão, Bairro Assunção, Empresarial ABC Sul, Largo da Matriz, Paulicéia, Planalto, Rudge Ramos e agência central São Bernardo do Campo, onde funciona também a Superintendência Regional do ABC²³⁴.

²³² BANCO DO BRASIL (g) *Estrutura BB. Escritórios Private*. Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/voce/prt2/EscritoriosPrivate.jsp>. Acesso em 16/08/2006.

²³³ BANCO DO BRASIL (h) *Estrutura BB. Agencias e Espaços Estilo*. Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/voce/est/srv/ConhecaAgenEspacosEstilo.jsp>. Acesso em 16/08/2006.

²³⁴ Idem, BANCO DO BRASIL (e).

CAP II - A gestão dos “recursos” humanos no Banco do Brasil

*“No relacionamento com seus funcionários e colaboradores, o Banco visa contribuir para **catalisar os potenciais intelectual, profissional, cultural, ético e espiritual** desse público para que, em sua plenitude, sejam reaplicados na sociedade”
Quem faz o BB*

O BB se constitui como um dos principais empregadores do País, com 86.291 funcionários, 10.600 estagiários, 5.488 contratados temporários, além de 4.745 adolescentes trabalhadores ao fim do primeiro semestre de 2005²³⁵. A agência observada foi uma agência classificada em nível 03 e com perfil de negócios para pessoa jurídica²³⁶. Na ocasião das entrevistas estavam lotados 18 funcionários concursados, 02 menores aprendizes e 01 estagiário, dos quais foram entrevistados 16 concursados e mais 03 ex-funcionários desta mesma agência.

Na estrutura organizacional do BB, o DRH está subordinado à vice-presidência de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Sócio-ambiental, que por sua vez se divide entre as diretorias de Relações com Funcionários e Responsabilidade Sócio-ambiental (na qual se localiza a Ouvidoria Interna²³⁷) e Gestão de Pessoas (onde ocorre a padronização do modelo gerencial e se situa o RH do Banco), ambas funcionando na sede do BB em Brasília/DF. Cada Estado possui sua Unidade de Gestão de Pessoas (GEPES), e de onde são divulgadas as políticas e demais ferramentas de RH, bem como os treinamentos, cursos de aperfeiçoamento, vagas disponíveis em outras unidades, concursos internos, e demais programas destinados aos funcionários do BB.

²³⁵ BANCO DO BRASIL. (a) *Retrato da Empresa. Quem faz o BB*. Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/QuemFazBB.jsp>. Acesso em 30/07/2006.

²³⁶ No BB há uma classificação das agências conforme a rentabilidade que vai de 01 (mais rentável) até 04 (menos rentável). O valor dos salários para cargos comissionados em nível gerencial estão diretamente atrelados ao nível da agência. Por exemplo, o salário de um gerente de atendimento numa agência nível 03 gira em torno de R\$ 3.900,00 bruto, enquanto o de um gerente de atendimento numa agência nível 01 fica em torno de R\$ 5.500,00 bruto. Para os cargos não gerenciais o salário é o mesmo independentemente do nível da agência. Informação verbal obtida em caráter informal com funcionário do BB. (dez/2006)

²³⁷ A Ouvidoria Interna surgiu em 2003 e funcionava dentro do canal de atendimento às sugestões, reclamações e denúncias do RH. Em 2005 foi reinaugurada, desta vez responsável exclusivamente pelas reclamações e denúncias dos funcionários e subordinada à vice-presidência de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Sócio-ambiental. Contudo, um dos entrevistados do Grupo 02, informa sobre a Ouvidoria: “Tem a Ouvidoria Interna para você denunciar os abusos. Mas ela vai direto em você porque se você denuncia o seu superior eles vão tentar resolver o caso falando para o seu gerente o que você falou dele e tentar um acordo assim. Daí quem é que vai ter coragem? Aí não funciona. Não é anônimo. Então não tem como você contar com ela.” Já a Ouvidoria BB, que é a ouvidoria externa, acolhe as denúncias, sugestões, reclamações e elogios dos clientes, e se subordina à Diretoria de Marketing e Comunicação. BANCO DO BRASIL. *De ouvidos bem abertos*. Revista BB.com.você. Ano 5, nº 32, Mai/ Jun, 2005.

Vale destacar que as Unidades de GEPES somente divulgam as políticas e programas que são concebidos pela Diretoria em Brasília, ou seja, cabe às unidades apenas operacionalizar o modelo de gestão adotado, o que já identifica a velha separação entre concepção e execução do trabalho típica da organização taylorista-fordista.

No material institucional referente aos “recursos” humanos do BB, é possível constatar a preocupação do Banco em evidenciar o “cuidado” da Organização para com os funcionários e os benefícios oferecidos a estes, bem como o fortalecimento dos laços estabelecidos com os valores de “civildade, honestidade e responsabilidade” para com a sociedade, cooptando até a “alma” do trabalhador BB, que além de sua função específica também deve assumir a de bem-feitor e exemplo para a sociedade, como pode ser observado na mensagem inicial deste tópico que abre a seção intitulada “Quem faz o BB” no material acessado.

Esta associação permite duas observações de antemão: primeira, ademais de todo o foco na reconfiguração do Banco para desvinculá-lo de sua imagem de patriarca da Nação e de seus funcionários (como será apontado adiante) e viabilizar sua reestruturação, o BB continua conectando sua imagem à dos funcionários como “benfeitores da Nação”, e mais recentemente, à dos clientes (“BB todo seu²³⁸”); e, segunda, que esta é uma característica que evidencia a contradição com o modelo de gestão, já que objetivamente o que ocorre é um descompromisso do Banco, tanto com o funcionário (que agora é o “responsável” pelo seu emprego), como com o cliente (que também é “responsável” pelo seu atendimento).

O “pacote” de benefícios e o fetiche da qualificação

Um dos maiores mecanismos da Instituição utilizados para a “retenção de talentos” e como atrativo na convocação de novos funcionários é o pacote de benefícios, que engloba Plano Médico, Previdência Privada, Auxílio Alimentação, Auxílio Creche e Babá, Participação nos Lucros e Rendimentos (PLR), dentre outros. Tanto os funcionários do Grupo 01 quanto do Grupo 02 salientam o pacote de benefícios do BB como elemento “compensador” de outras políticas insatisfatórias da Instituição, como pode ser observado pelo comentário de um entrevistado que trabalho no Banco desde 1979, e de outro que atua desde o concurso de 2002, respectivamente:

²³⁸ Campanha publicitária 2007.

O BB tem coisas ruins de ascensão, mas por outro lado **Ele** garante os benefícios de plano médico, do auxílio refeição, que são excelentes para a minha família. A minha casa eu também comprei pela Previ, com empréstimo para associado. Sem contar que eu ainda estou com a aposentadoria garantida, só não saio do Banco porque estou esperando o Plano de Cargos e Salários, e se eu sair agora eu perco. Já está há um tempão no papel, mas **Eles** disseram que no ano que vem sai.

É difícil eu falar “que legal, eu adoro trabalhar no Banco”, aliás, eu não sei se você vai ouvir de alguém aqui “nossa, eu nasci para trabalhar no Banco do Brasil, desde que eu nasci eu sonhei em ser bancário”. Não. É um serviço rotineiro, um serviço chato... mas também eu acho que todo serviço é assim, mesmo aquele que você mais ama, tem uma hora que você não agüenta mais fazer. [...] Aí o Banco oferece mais garantias, porque querendo ou não você tem certos benefícios que te garantem uma certa qualidade de vida.

O Plano de Saúde Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil (CASSI) tem uma das maiores redes de profissionais credenciados e no primeiro semestre de 2005 recebeu de contribuição patronal R\$ 63,6 milhões²³⁹, sem contar as contribuições dos funcionários, que não é mencionada no documento acessado, mas que consiste de 3% do salário de cada trabalhador concursado²⁴⁰. A CASSI atravessa uma crise financeira e administrativa desde 2006, que segundo boletim informativo não tem avançado na solução dos problemas²⁴¹.

O Auxílio Alimentação também compõe a cesta de benefícios do BB, atingindo a média de R\$ 570,00 por mês e entregue aos funcionários na forma de cartão magnético VisaVale, que pode ser dividido entre Vale Alimentação e Vale Refeição e é aceito em vasta rede de estabelecimentos credenciados. No mesmo semestre de 2005 a Organização destinou R\$ 263,3 milhões para este benefício.

Há ainda a Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (PREVI), maior fundo de pensão da América Latina, onde o Banco contribuiu com R\$ 240,1 milhões no primeiro semestre de 2005, e que até o fim do semestre contava com 134.254 associados, sendo

²³⁹ BANCO DO BRASIL. (a) *Retrato da Empresa. Quem faz o BB.* Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/QuemFazBB.jsp>. Acesso em 30/07/2006.

²⁴⁰ Informação verbal obtida em caráter informal com funcionário da agência pesquisada em dezembro de 2006.

²⁴¹ Segundo o boletim eletrônico, os principais pontos do impasse entre as propostas da Contraf-CUT, dos eleitos da CASSI e do BB para a resolução da crise da CASSI são: aporte financeiro, co-participação em exames, contribuições sobre abono e 13º salário, funcionários pós-98, dependentes indiretos e disposição das eleições. O ESPELHO FAX. CASSI: Entenda o porquê do impasse nas negociações. Informativo da Comissão de Empresa dos Funcionários do Banco do Brasil, nº 269/ set/ 06.

78.658 ativos e 55.596 aposentados²⁴². O funcionário pode optar com uma porcentagem salarial de contribuição que deve ser de no mínimo 9% e o Banco participa com o mesmo valor²⁴³. Ao contrário da CASSI, a PREVI atingiu superávit de R\$ 9,1 bilhões em 2005, que permitiu um acúmulo de R\$ 18,9 bilhões, marca histórica para a entidade, uma vez que até 2002 acumulava um déficit de R\$ 3 bilhões²⁴⁴.

Comprometido com a “capacitação e qualificação” do seu quadro de funcionários, o BB investiu R\$ 13,4 milhões entre 1.250 bolsas de graduação, 218 de pós-graduação e 206 bolsas de língua estrangeira no primeiro semestre de 2005. Ao fim do período 38.599 funcionários possuíam curso de nível superior e 9.603 de especialização, mestrado ou doutorado, ou seja, quase a metade do corpo dos funcionários possuía, até o período, nível superior de escolaridade²⁴⁵. Também foram concedidas mais de 4.000 bolsas de estudo para cursos de pós-graduação a distância pela Universidade Corporativa Banco do Brasil (Unibb) até o fim de 2005²⁴⁶.

Também há o aperfeiçoamento técnico, com metas de horas/curso por funcionário “com impacto direto na pontuação que define a participação nos lucros da Empresa”. Em 2005 o BB havia estipulado a meta individual de 30 horas mínimas de treinamento técnico, e ao fim do primeiro semestre 60,1% dos funcionários a haviam cumprido²⁴⁷. Apesar de alguns estudos sobre o trabalho bancário abordarem a questão da qualificação em termos de crescimento dos investimentos e do número de cursos e treinamentos oferecidos e realizados pelas instituições bancárias e pelos sindicatos da categoria²⁴⁸, o tema deve ser observado mais de perto no BB, já que outras variáveis foram reveladas.

²⁴² BANCO DO BRASIL. (a) *Retrato da Empresa. Quem faz o BB*. Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/QuemFazBB.jsp>. Acesso em 30/07/2006.

²⁴³ Informação verbal obtida em caráter informal com funcionário da agência pesquisada em dezembro de 2006.

²⁴⁴ A discussão que se desenrola desde março de 2006, quando foi anunciado o superávit histórico, é a respeito de como o montante será utilizado para a melhoria dos benefícios dos associados da Previ. Ainda não houve acordo entre os conselheiros da entidade, BB e Comissão de Empresa dos funcionários do BB. O ESPELHO FAX. *PREVI: superávit deve melhorar benefícios*. Informativo da Comissão de Empresa dos Funcionários do Banco do Brasil, nº 260/ mar/ 06 e *CASSI e PREVI: avanços só com pressão*. nº 276/ nov/ 06.

²⁴⁵ BANCO DO BRASIL. (a) *Retrato da Empresa. Quem faz o BB*. Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/QuemFazBB.jsp>. Acesso em 30/07/2006.

²⁴⁶ BANCO DO BRASIL. *Caminhos para crescer*. Revista BB.com.você. Ano 5, nº 36, Jan/Fev 2006. p. 28.

²⁴⁷ *Ibid.*

²⁴⁸ Estudos como o de LARANJEIRAS, op. cit., indicam o aumento do número de programas de qualificação e do investimento em aperfeiçoamento, que revelam um crescimento do nível de escolaridade da categoria, apontando na direção de uma maior

A constatação de que a categoria sempre se distinguiu de outras por ser altamente escolarizada, tendo no mínimo completado o ensino médio, e, na conjuntura atual ter aumentado o número de bancários com ensino superior completo, possibilitou interpretações relativas quanto à elevação da qualificação dos trabalhadores bancários. O aumento do nível de escolaridade da categoria não deve ser analisado isolada e quantitativamente, e sim considerado num plano mais amplo de reestruturação dos bancos no bojo da internacionalização financeira. Como pôde ser observado em alguns depoimentos, a análise da prática efetiva de trabalho não confirma que a elevação da escolaridade foi fruto de uma exigência do conteúdo do trabalho bancário.

Há ainda muitas funções, inclusive gerenciais, que contam com os aspectos repetitivos e automáticos típicos da gestão taylorista-fordista, sem contar o processo de desemprego inerente à acumulação do capital, que faz com que cada vez mais os bancários escolarizados permaneçam empregados, enquanto outros, com menor escolaridade, são excluídos do mercado de trabalho bancário. A necessidade do “diploma” é relativa, visto que adquire muito mais um caráter elitizador do posto de trabalho ocupado do que mediador do conhecimento para a realização da atividade. Esta dimensão é melhor ilustrada pelo comentário de um funcionário em cargo gerencial do Grupo 02:

Eu me sinto prejudicado nisso, porque eu realmente não tenho vontade de fazer faculdade, e se eu fizesse, provavelmente, não seria na área do Banco, seria para sair do Banco. Fazer uma faculdade só para ter um diploma? Peraí, para quê? O meu trabalho não está bom do jeito que está? Eu não consigo realizar a minha função sem o diploma? Só que para o Banco é interessante que você faça faculdade e tenha um diploma, nem que seja para colocar na gaveta, porque se você não fizer uma faculdade você não cresce dentro do Banco. Agora vou eu prestar vestibular para fazer uma faculdade de qualquer coisa na área do Banco só para manter o meu cargo **porque o Banco acha importante, não porque eu acho importante!** Aliás, eu acho que fazer faculdade vai até me prejudicar com o meu serviço porque eu vou estar mais cansado, com menos vontade, menos tempo, porque eu terei que me dedicar a outra coisa fora do Banco. Eu entendo que seja uma forma de selecionar as pessoas, mas quando você já está no desempenho da função, isso é que deveria ser levado em conta.

qualificação do trabalhador bancário, o que supostamente, ampliaria o grau de autonomia dos bancários para sua emancipação. Dados da FEBRABAN também indicam elevação quanto ao percentual de bancários com curso superior ou pós-graduação (mestrado e doutorado) no período de 1994 a 1996. Em 1994 o percentual era de 28,6% e em 1996 de 34,5%. Contudo, a particularidade do estudo indicou um aspecto que questiona esta qualificação em termos qualitativos e do conteúdo do trabalho, aproximando-se dos estudos de Segnini, onde tal aumento do nível de escolaridade da categoria reflete um “fetiche da qualificação mais elevada dos bancários”. Veja-se SEGNINI, op. cit., p. 196.

Este aspecto também pode ser verificado no fato de que 06, dos 12 funcionários da agência com curso superior completo ou em fase de conclusão, são graduados em Direito e Administração de Empresas e desenvolvem atividades gerenciais de teor comercial, o que tem muito mais a ver com a capacidade de se adaptar à intensificação do ritmo de trabalho e às demandas dos negócios do Banco, do que com um conteúdo de trabalho polivalente que necessite dos conhecimentos adquiridos pela formação superior que possuem. Um dos gerentes do setor comercial, sobre o conteúdo de sua tarefa coloca:

As minhas atribuições como gerente de contas giram em torno do atendimento ao cliente, gerenciando suas necessidades, oferecendo os produtos adequados a cada tipo de cliente. A minha função é analisar a rentabilidade da minha carteira de clientes, e se ela não estiver no padrão exigido pelo Banco, **desenvolver estratégias para atingir as metas de rentabilidade.**

Ou seja, o fato de o gerente contar com uma formação superior na área de Direito não incide diretamente sobre o desempenho da tarefa que realiza, e mais, o conteúdo autônomo e supostamente qualificado propagado pela ideologia gerencial do *empowerment* se limita neste caso à **especialidade** de “desenvolver estratégias para atingir as metas de rentabilidade”, o que significa uma **atividade pluriespecializada** ao invés de uma multifuncionalidade que supere a especialização de tarefas através da elevação da qualificação.

Dessa forma, a afirmação de Laranjeiras de que “a exigência de curso superior para os trabalhadores bancários é cada vez mais requerida para o desempenho do conteúdo do trabalho²⁴⁹” é relativa e talvez se verifique apenas em altos postos de direção ou em cargos de teor estritamente técnico, pois o que se evidenciou na realidade da agência observada está muito mais atrelado ao que Segnini chamou de “nova qualificação na ótica dos bancos”.

A autora desenvolve a idéia de que a qualificação do bancário na ótica dos bancos está expressa na capacidade de adequação do trabalhador à competitividade, tanto entre colegas na busca por um diferencial de desempenho, quanto para as atividades comerciais de venda de produtos e serviços bancários. A “nova qualificação” seria “a disposição para ser competitivo, ser “amável”, “equilibrado”, ser capaz de “se adaptar às novas situações”, ter “comportamento social

²⁴⁹ LARANJEIRAS, op. cit., p. 123.

adequado” [...] um conjunto de processos sociais, econômicos e culturais que é mobilizado na construção da socialização “para mercado”²⁵⁰.

Segnini também ressalta que os procedimentos para execução do trabalho bancário tendem a ser cada vez mais simplificados e seguros com a adoção de sistemas de tecnologia de informação, o que possibilita maior controle na operacionalização de lançamentos contábeis, por exemplo. Esta dimensão se torna clara a partir da fala de um funcionário que ocupa a função de caixa e faz parte do Grupo 02:

Ficar no caixa é ruim porque se você tiver diferença é você quem assume o prejuízo, o Banco não quer nem saber, mas se sobre o dinheiro é dele. Às vezes acaba acontecendo, quando a gente está muito nervoso com a fila em dias de pico. Mas se você trabalhar direitinho e prestar atenção no dinheiro que recebe e dá de troco, o sistema faz tudo sozinho, até as contas. Você só tem que decorar o número das transações e apertar o botão.

A execução de trabalhos rotineiros e automáticos não é privilégio do posto de caixa. Outro funcionário, em cargo gerencial dito “administrativo”, desempenha inúmeras tarefas na sua função que englobam: a supervisão dos caixas e numerário²⁵¹, tesouraria, manutenção dos terminais de auto-atendimento, lançamentos contábeis da agência, dispositivos de segurança, contratação de funcionários temporários, supervisão do contrato e serviço das empresas terceirizadas (segurança e limpeza), bem como toda a parte estrutural do funcionamento da agência (pagamento de contas de água e luz, compra de mantimentos, produtos higiênicos, de limpeza, etc), e também não vê conteúdo criativo nas tarefas que realiza, e tampouco reconhecimento e valorização.

Quando eu entrei fui direto para o auto-atendimento, e por mais que o gerente fale que é o cartão de visita da agência você não precisa pensar, você não tem que reagir. Eu sentia falta de pensar, de fazer coisas com criatividade e achava que isso iria mudar, por mais que hoje eu ache que em nenhum lugar do Banco isso seja possível porque é tudo meio robotizado. [...] As minhas tarefas hoje como gerente seriam perfeitamente realizadas por **qualquer chimpanzé bem treinado** para operar o SISBB.

É possível identificar dois aspectos a partir deste exemplo. Primeiro, que o funcionário identifica sua função como de baixo teor intelectual, o que a aproxima da velha especialização taylorista-fordista e “semi-qualificada”, por um lado, mas que também não é a

²⁵⁰ SEGNINI, op. cit., p. 198.

²⁵¹ O controle de numerário diz respeito a todo o volume de dinheiro em espécie que entra e sai da agência.

mesma deste tipo de gestão do trabalho, uma vez que a função definida engloba várias tarefas ao mesmo tempo, sem, no entanto, atribuir maior qualificação enquanto polivalência. Seria mais o que Friedmann denominou de *trabalhador pluriespecializado*.

Segundo, o bancário do setor comercial que é tido como “qualificado” também não realiza uma função superior qualitativamente e que depende dos conhecimentos adquiridos pela sua formação, somente atua do lado mais valorizado pelo Banco, que é o lado do mercado, e também se assemelha ao trabalhador “semi-qualificado” na medida em que realiza tarefas *pluriespecializadas*, mas que também não sintetizam o conjunto do processo.

Assim, supõe-se que há uma **maior valorização** do bancário pluriespecializado que atua na área **comercial**, e que aparece com *status* de maior qualificação, mas não que este não execute também tarefas operacionais e repetitivas tal qual o bancário pluriespecializado da área administrativa. Há muito mais uma espécie de “fetiche da qualificação do bancário” do que uma superioridade intelectual que permita chamar o bancário vendedor de “qualificado” e o bancário administrativo de “semi-qualificado”.

Sobre a valorização do setor comercial em detrimento do administrativo, é interessante notar como os depoimentos a seguir confirmam a direção de que o trabalho administrativo não permite o desenvolvimento de uma carreira de sucesso, que está intrinsecamente associada ao trabalho na plataforma de atendimento, com foco em negócios:

Quando eu estava no caixa eu recebia uma comissão que realmente fazia diferença na condução da minha vida. Mas depois de 1 ano e pouco eu percebi que eu estava amarrado aquilo ali e que aquela função não era valorizada. Muita gente me dizia “sai do caixa se você quiser crescer porque aí não tem retorno”. Mas para sair do caixa para o atendimento visando crescimento na carreira era abrir mão da comissão. Eu tive sorte que quando estava neste pé teve uma oportunidade de supervisor de atendimento. Neste ponto o Banco ainda não conseguiu resolver o problema, de passar o funcionário do caixa para um nível seguinte de carreira. É o próprio funcionário que tem que abdicar da comissão, que tem que renunciar aí para poder tentar alguma coisa maior no atendimento, pensando no encarecimento. O Banco realmente não tem um fluxo de carreira para quem está neste nível de caixa. (gerente “comercial” Grupo 02)

No suporte mesmo, na visão do Banco o suporte é a escória do Banco. É onde você joga tudo aquilo que não te interessa mais, de processos e de pessoas. A elite do Banco é o atendimento, é o setor que dá lucro. O suporte é o setor que não dá lucro, que dá trabalho. Toda a parte administrativa, parte contábil, toda a infra-estrutura para a agência funcionar. Mas nunca é valorizado. A maioria dos gerentes acha que a agência funcionaria do mesmo jeito sem o suporte, mas não é bem assim. Se eu parar de trabalhar não tem máquina com dinheiro, não tem

caixa funcionando, não tem papel higiênico no banheiro, não tem água, não tem luz, não tem cafezinho para servir para o cliente. [...] É também o RH da agência, vale transporte, faltas, folgas, demissão. [...] Existe uma coisa muito clara que você pode ver pelo salário, “qual é o salário de um gerente de contas e de um gerente de expediente?” É como se o gerente de expediente fosse menos importante, e pelo lado da rentabilidade é, mas então a gente não deveria se dedicar tanto para segurar a estrutura, né?! Acredita-se que o gerente de expediente é só um caixa que fica duas horas a mais. E ainda assim, não se enxerga a importância do caixa na agência, porque se o cara pára aqui para vir abrir uma conta e vê filas enormes, bagunça, caixa mal-educado ele jamais vai fazer negócio com esse Banco. Agora, se a fila estiver controlada, funcionário atendendo decentemente ele vai pensar “puxa, esse banco é legal, vou abrir a minha conta aqui”, mas isso não é levado em consideração pela maioria dos gerentes. (gerente “administrativo” Grupo 02)

O trecho do depoimento em que o funcionário levanta a questão da remuneração de um cargo gerencial no atendimento e no suporte da agência também afirma a valorização das funções comerciais. O salário de um gerente de contas da agência referente está em torno de R\$ 3.000,00 líquido, enquanto o do gerente de expediente gira em torno de R\$ 1.800,00, ou seja, quase a metade. Outro elemento a se destacar é a gama de funções agregadas ao gerente de suporte da agência, conforme elencado, e que este responde diretamente por 10 funcionários dos 22 da agência, o que caracteriza, além da desvalorização da função, uma situação de intensificação do trabalho no cargo administrativo.

Outro entrevistado comentou que atua no setor comercial, realizando operações de apoio e venda de produtos no ambiente reservado ao auto-atendimento da agência. Apesar de sua função se referir diretamente também ao atendimento comercial, ele é “enquadrado” pelos demais funcionários da agência como administrativo, tanto que se subordina ao gerente responsável pela manutenção dos terminais da Sala de Auto-Atendimento (SAA) e pelo quadro de caixas. Seu depoimento revela que, tanto quanto o gerente acima citado, o sentimento de desvalorização e falta de reconhecimento pela função que desempenha é uma constante:

Eu não acho que o meu trabalho é reconhecido não. Não mesmo. Tem que explicar as coisas para o cliente que tem dificuldade, ensinar a fazer a operação do empréstimo certo, tem que ver a máquina quando ela trava e não solta o comprovante, e isso tudo é atendimento ao público e interfere na nota de atendimento da agência. Mas ninguém valoriza o trabalho não.

Outro ponto que aborda o tema da qualificação é o dos cursos e treinamentos presenciais disponibilizados pela Instituição e divulgados pela Unidade da GEPES responsável, que não são estimulados na prática para a participação de “todos” os funcionários, evidenciando

uma contradição no discurso do RH e com a tese da maior qualificação do trabalho bancário, como pode ser observado na fala dos entrevistados do Grupo 02 e Grupo 01, respectivamente:

Havia muitos cursos oferecidos de graça pela GEPES, mas era muito difícil conseguir se aperfeiçoar porque você não era liberado para ir até lá fazer, por causa do tempo que ia passar fora da agência. Só os gerentes iam.

Eu peguei uma época no Banco que eu fazia curso direto. Foi quando eu fui comissionado gerex. Todo mês eu estava fazendo um curso. [...] O Banco mandava os gerentes fazer cursos de MBA. Então o Banco hoje, eu acho que ele investe muito, mas é só para determinados níveis na hierarquia do Banco. Para o outro pessoal que ficava sem acesso aos cursos o Banco criou os cursos *on line*. [...] Apesar de os cursos do Banco serem bons, eu acho que eles são muito melhores para o Banco do que para o próprio funcionário, porque fica muito voltado para o Banco. Se o funcionário for para outro lugar dificilmente ele vai aproveitar os cursos que ele fez dentro do Banco.

A partir de 2004 o Banco passou a vincular uma parcela da Participação nos Lucros e Rendimentos (PLR) à realização de cursos de aperfeiçoamento disponibilizados via *intranet* e realizados *on the job*. A prática do *e-learning* foi anunciada como sinônimo de gestão moderna pelos comunicados da GEPES. Desde então, passou a existir as campanhas dos cursos que “seriam cobrados” pela Superintendência Regional naquele mês, daí uma escalação interna na agência para que todos cumprissem a meta do “curso do mês”, como nos conta outro entrevistado do Grupo 02. O depoimento revela a contraditoriedade do discurso gerencial na medida em que ressalta a qualificação imposta como meta, ou seja, enquanto estatística de qualificação, e não como uma preocupação qualitativa com a capacitação e aperfeiçoamento do funcionário:

Quando começou a cobrança pelos cursos houve toda uma mobilização dos gerentes com os seus funcionários para que todos fizessem o curso do mês e ninguém fosse acusado depois de ter derrubado a nota da agência. Como eu fazia parte da equipe dos caixas, era difícil fazer o curso com tranquilidade porque ou a gente tinha que fazer na bateria²⁵² e deixar o colega atendendo sozinho, ou tinha que fazer lá dentro bem rápido, e muitas vezes eu nem lia direito o que tava pedindo, ia dando *enter* até acabar o curso.

No escopo da “nova qualificação na ótica dos bancos” o BB possuiu durante muito tempo uma ferramenta de gerenciamento de RH chamada Talentos e Oportunidades (TAO), que quantificava a “capacitação e qualificação” do funcionário de acordo com uma tabela de pontos. Os dados do sistema TAO eram preenchidos pelo próprio funcionário e não diziam respeito

²⁵² O local onde estão organizados os guichês de caixa é denominado de “bateria” na “linguagem” bancária.

somente aos cursos e treinamentos oferecidos pelo Banco. Abarcavam desde cursos de idiomas, superiores e pós-graduação, até treinamentos e demais cursos de qualquer duração e em qualquer área.

Apesar de obter uma pontuação, se os cursos se encontrassem nas áreas de finança ou negócios a pontuação era maior, ao passo que se os registros estivessem em áreas diferentes ou diametralmente opostas a estes campos a pontuação era menor, chegando a ser ínfima em alguns casos (em proporção decimal até). Também pontuavam as substituições que o funcionário viesse a realizar, se estas fossem de cargos mais elevados do que o seu. A responsabilidade pela impostação dos dados era do funcionário, sendo que os cursos realizados dentro do BB e as substituições eram impostados no TAO pelo próprio RH.

As ferramentas do discurso gerencial e a cooptação ideológica

O objetivo da ferramenta TAO era proporcionar transparência e balizar os processos seletivos internos. Porém, para funções não comissionadas ou de alçada direta do gestor da agência (geralmente caixas, assistentes de negócios e algumas posições gerenciais), o gerente da unidade poderia optar ou não pelo critério de seleção TAO, e, mesmo que utilizasse a ferramenta, eram possíveis alguns “ajustes” para manipular a classificação, uma vez que todos os dados impostados pelo funcionário no sistema só têm validade se confirmados pelo gestor. Logo, se o candidato à vaga fosse de preferência do gestor e não estivesse bem classificado pelo TAO em relação aos demais concorrentes, haveria ainda a possibilidade de adicionar informações no sistema a fim de elevar a pontuação.

Como mais uma evidência da contradição entre o discurso de RH e a prática efetiva, a ferramenta que teoricamente foi criada para garantir transparência aos concursos internos, podia na prática ser utilizada de outra forma, mas nem por isso menos justa, como pode ser observada na fala de um entrevistado do Grupo 02 que “passou pela brecha do sistema”:

Apesar de eu não ter entrado no Banco com expectativa de carreira, porque a gente já sabe que depende muito de indicação, eu fui convidado para trabalhar com um gerente que trabalhava comigo em outra agência e eu aceitei assumir uma posição de gerente na agência que ele tinha sido transferido. Eu impus a concorrência pensando “ah, vamos ver no que é que dá”. Foi muito difícil a concorrência porque eu não tinha faculdade e só tinha 2 anos de Banco, mas ele conseguiu mexer lá no sistema e eu fui nomeado nesta agência.

Outro funcionário, do Grupo 01, associou a idéia de carreira no Banco à valorização das atividades comerciais, que os funcionários que obtém resultados de vendas para o BB possuem melhores oportunidades, ao mesmo tempo em que são “sugados” pela Instituição:

Em termos de carreira, se você vende você sobe, se você não vende, ou se você não tem um padrinho, você meio que fica estagnado. Acho que o Banco suga muito isso do funcionário. É um mecanismo que acaba te tirando as energias.

Demais funcionários quando abordavam a questão do reconhecimento do trabalho desempenhado para ascensão profissional demonstraram opiniões divergentes e às vezes contraditórias, tanto entre os entrevistados do Grupo 01 quanto do Grupo 02:

Eu gosto do que eu faço. Gosto do meu trabalho. É o que eu faço a vida inteira. Eu passei no Banco algumas fases de falta de reconhecimento. Acho que o Banco não reconhecia bem o trabalho. Principalmente de 1996 para cá está sendo uma fase difícil, porque o Banco não reconhece muito bem o trabalho. Sempre teve aquele negócio de panelinha, né. Quem adula é que consegue os melhores cargos. Acho que de uns dois anos para cá é que tem melhorado um pouquinho. (caixa Grupo 01)

O Banco, como qualquer outra empresa, é representado por pessoas, então são as pessoas que valorizam ou não. Já passei por pessoas que reconheceram meu esforço e já passei por pessoas que só fizeram me “esforçar” (risos). [...] Eu já passei fases horríveis de reconhecimento no Banco, de ficar deprimido mesmo. Mas acho que são fases. Hoje eu estou numa fase plena de reconhecimento, minha auto-estima está lá em cima, estou muito satisfeito. (caixa Grupo 01)

Eu considero que eu subi relativamente rápido no Banco porque eu tenho pouco tempo de Banco e trabalho com gente que tem mais tempo e trabalha em cargos inferiores ao meu. [...] Por um lado o Banco não é tão justo com aqueles que, de repente, tem um conhecimento maior, não tem essa sorte, trabalha bem mas não tem sorte... não sei se é sorte...mas acho que tem um pouco a ver com isso sim. [...] Mas por outro lado eu acho que o Banco dá oportunidade para nós crescermos. (assistente de negócios Grupo 02)

Uma das vantagens do Banco é que ele é uma Instituição sólida e por isso pode oferecer possibilidade de crescimento independente da área onde você esteja. Existe tanto a questão da oportunidade quanto a de conhecer a pessoa certa para que você tenha essa oportunidade. Mas como Instituição a empresa Banco do Brasil é ótima para se trabalhar. (gerente do Grupo 02)

Em 2006 o BB lançou um programa a fim de prestigiar o “desenvolvimento pelo mérito” de até 26.000 funcionários, o Programa de Ascensão Profissional. O objetivo seria estimular o funcionário a “construir seu próprio caminho de crescimento profissional na Empresa”, e a forma de ascensão estaria baseada na meritocracia. A primeira fase do Programa foi constituída de uma prova que se realizou em 250 cidades do país, e o conteúdo para a

Certificação abordava os sete temas a seguir: gestão de pessoas, gestão de marketing, gestão financeira, teoria geral da administração, responsabilidade socioambiental, comércio exterior e gestão do crédito²⁵³.

O funcionário deveria obter uma pontuação mínima em cada um dos temas para que recebesse a certificação respectiva, e que seria incluída no sistema TAO. Entretanto, os conhecimentos auto-declarados pelo funcionário no TAO não mais seriam pontuados depois do Programa, servindo somente como quadro de informações adicionais. Na seqüência, houve a segunda etapa do Programa, a da Qualificação, que seria a fase da entrevista²⁵⁴. Concomitantemente, o Programa também selecionou os ingressantes no novo programa de pós-graduação à distância do Banco, ministrado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) no Estado de São Paulo.

Na verdade, novamente as oportunidades serviram mais para a criação de uma elite gerencial do que para ampliar o leque de oportunidades para todos. A fala de um funcionário de nível gerencial do Grupo 02 traduz o espírito de desenvolvimento profissional proposto pelo BB, bem como o *status* proporcionado aos que conseguiram a bolsa para realização de um curso ministrado pela FGV, sugerindo que isso em si já era sinônimo da legitimidade da qualificação disponibilizada pelo Banco:

O curso é *on line*, temos alguns encontros presenciais, o material é bem extenso e é ministrado por uma das melhores instituições do Brasil que é a FGV. A primeira turma foi muito seletiva e eu não obtive a pontuação mínima para sequer fazer a prova de seleção. Já esta segunda turma não, o corte aconteceu na prova. Mesmo assim, quase todo mundo que se inscreveu conseguiu, porque houve lugares que o número de vagas foi maior do que o de inscritos, e aí o Banco realojou todo mundo para que todo mundo pudesse estudar. São benefícios interessantes que o Banco propiciou para a gente com estudo. No fim das contas a gente vai pagar perto de R\$ 2.000,00 ao todo para o curso de dois anos. Se eu fosse fazer este curso particular eu gastaria em torno de R\$ 18.000,00. [...] A prova é a Fundação que aplica para que você tenha noção do curso de pós-graduação, e a matéria que caiu é exatamente o que nós estamos tendo agora. Então foi uma prova complicada por causa disso, caiu marketing, gestão empresarial, responsabilidade sócio-ambiental, gestão de pessoas, coisas que a gente nunca tinha visto. Por isso eu tive que me preparar, pegar material e estudar. Esta oportunidade que o Banco estaria me dando eu não podia perder. E o único compromisso com o investimento que o Banco está fazendo na gente é

²⁵³ BANCO DO BRASIL. *Caminhos para crescer*. Revista BB.com.você. Ano 5, nº 36, Jan/Fev 2006. p. 29.

²⁵⁴ Ibid.

se comprometer a ficar dois anos no Banco depois que concluir a pós-graduação. Se eu sair antes eu tenho que pagar o que ele me pagou, o que é justo.

No bojo do que foi abordado no capítulo I sobre as ferramentas de RH para a gestão do *empowerment*, percebe-se que o BB vem atualizando suas ferramentas de gestão de pessoas. No caso deste programa, é visível a manipulação do Banco para impor ao funcionário um determinado tipo de “qualificação”, visto que os temas propostos para a obtenção da Certificação (pré-requisito para a fase seguinte) não foram aleatoriamente selecionados, pelo contrário, contemplam os aspectos “modernos” e necessários ao aparelho ideológico gerencial, e os conhecimentos anteriormente impostados pelo funcionário na ferramenta TAO passaram a ser reconhecidos como “informações adicionais”, não mais se relevando para qualquer pontuação, conforme depoimento de outro funcionário em cargo gerencial do Grupo 02:

Embora o banco tenha ferramentas que sirvam para a ascensão ser transparente e privilegiar realmente quem merece, não dá para você pontuar por um serviço bem realizado, por um trabalho bem feito. Até tem a GDP que é onde o seu serviço vai ser “pontuado” pelo seu superior, e se você teve um desempenho acima dos outros, teoricamente, é lá que o gerente vai colocar. Mas esta pontuação da GDP no caso de uma concorrência é tão mínima que se depender desta pontuação você está fora. Você pode se matar de trabalhar que você jamais vai conseguir passar na frente de um outro que tenha um diploma só com a pontuação da GDP.

Esta técnica de gestão traz outro aspecto, também abordado na parte I, que é o da gestão da carreira pelo próprio funcionário. Na própria divulgação do programa já se torna evidente a intenção, pois “*construir seu próprio caminho de crescimento profissional na Empresa*” significa transmitir ao trabalhador a responsabilidade pela sua “qualificação na ótica do Banco”, como também pelo sucesso ou fracasso da carreira, já que o Banco teria criado as condições de “reconhecer” as “competências” e valorizá-las através do programa.

Na realidade, o Programa de Ascensão Profissional foi conseqüência de outra ferramenta de gestão de pessoas que compõe a ideologia gerencial do *empowerment*, a gestão por competências. Abordou-se mais esta técnica gerencial segundo um dos modelos mais difundidos no Brasil, o de Joel Dutra, em que a competência vai além das habilidades e se constitui principalmente na “vontade e iniciativa” do trabalhador.

O BB também “aprendeu com o professor Dutra”, inclusive cita passagens de um de seus infinitos ensaios sobre o tema, o “*Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*”, em seu Curso para Gestão de Desempenho por Competências,

desenvolvido pela Unibb e dividido em 05 módulos. O treinamento foi disponibilizado aos funcionários no primeiro semestre de 2005 com o intuito de modificar o antigo sistema de avaliação de desempenho, caracterizado pela Gestão de Desempenho Profissional (GDP)²⁵⁵.

A GDP antiga focava o cumprimento de metas e comportamento do funcionário, e que era avaliada a partir de 13 fatores englobados em 05 itens. O superior imediato atribuía a pontuação de 1 a 6 para cada fator e em cada item, sendo 1 = Nunca e 6 = Sempre, e era obrigatória a concordância ou discordância da avaliação pelo funcionário. Caso houvesse discordância, ambos deveriam negociar o acordo, pois a discordância de uma única GDP na agência era suficiente para influenciar o placar de GDP geral e “travar” o fechamento do sistema pelo gestor da agência, que seria questionado pela Superintendência correspondente.

A nova ferramenta de avaliação atribuiu o seguinte conceito à competência: “competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressadas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional”²⁵⁶. Partindo disso, implantou um sistema de avaliação comumente chamado de 360°, onde o funcionário se auto-avalia, é avaliado por pares e ainda em nível de ascendência e descendência se também for responsável por outros avaliados. A concordância ou não com a avaliação deixou de ser obrigatória uma vez que o funcionário se auto-avalia ou não voluntariamente.

Ao invés de 13 fatores em cada item, a avaliação foi distribuída por competências específicas de acordo com o setor de atuação do funcionário (comercial ou administrativo) e ainda em 5 itens, com pontuação de 1 a 5. O novo sistema serviu de base para o Programa de Ascensão Profissional lançado pelo Banco na medida em que, através do discurso gerencial da autonomia do trabalhador, transferiu a ele a responsabilidade pelo Plano de Competências e Carreira (PCS), cujo único compromisso do BB seria disponibilizar as “oportunidades” de ascensão.

Tomando-se a construção da idéia do “vencedor”, mais do que nunca se torna evidente qual o compromisso do Banco com relação ao desenvolvimento profissional de seus

²⁵⁵ BANCO DO BRASIL. *Gestão de Desempenho por Competências: integrando desenvolvimento profissional, desempenho e participação*. Revista Profissionalização. Edição Especial. Fev/ 2005 e UNIVERSIDADE COPORATIVA BANCO DO BRASIL. Curso Gestão de Desempenho por Competências: 2005.

²⁵⁶ Ibid.

funcionários: selecionar os mais aptos a ocuparem funções estratégicas não só em cada setor, comercial e administrativo, mas, principalmente, na difusão da ideologia gerencial. Outro depoimento de funcionário do Grupo 02 nos dá a dimensão das práticas de cooptação, desta vez na aparência de uma Equipe de Auto Desenvolvimento (EAD):

Teve uma época que o gerente colocou a EAD para funcionar. Ela era formada por alguns funcionários da agência que eram votados pelos outros para representar todo mundo na gerência para ajudar a resolver os problemas de um com o outro. Não durou muito tempo e eu nem lembro se teve muita gente que chegou em mim para falar alguma coisa. No começo eu até achei que era uma boa, porque se o cara não tinha coragem de falar para o chefe dele direto que estava incomodado com alguma coisa, podia falar para a gente que nós íamos tentar resolver. Mas depois eu percebi que eles tinham medo. Claro, né. Daí o negócio não funcionou muito bem para isso não e a gente ficou só divulgando uns cursos e umas ações do Banco.

Ou seja, travestida na forma de um grupo de funcionários de confiança, eleitos diretamente pelos outros funcionários, a EAD serviria na verdade como mais uma ferramenta de manipulação dos conflitos a favor da ideologia gerencial, já que além de envolver o funcionário para que ele se “abrisse” e “falasse mal do colega pelas costas”, também tiraria o foco da natureza vertical do conflito, que é na verdade o conflito inerente ao antagonismo entre as classes. Seria mais uma forma de forçar a harmonia organizacional entre gerentes e subordinados, e mesmo entre os pares, numa espécie de socialização artificial que só conviria à gerência, que além de difundir sua ideologia e cooptar os mais ingênuos também disporia de informações de cunho pessoal obtidas aparentemente de forma voluntária dos funcionários.

O BB também integra seus “valores e compromissos éticos” com os funcionários e com a sociedade, como pode ser observado no Código de Ética, onde os valores “prioritários e comuns a todos os relacionamentos são justiça, responsabilidade, confiança, civilidade e respeito”. Todas as ações de relacionamento do Banco com os funcionários, clientes, acionistas, comunidade, governo, parceiros, fornecedores, concorrentes, mídia e associações e entidades de classe estão supostamente pautadas no Código, que se encontra no Anexo 2 deste trabalho na íntegra²⁵⁷.

²⁵⁷ BANCO DO BRASIL (j) *Governança Corporativa. Código de Ética.* Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/gov/CodEtica.jsp>. Acesso em 16/08/2006.

O que nos interessa frisar neste momento é a relação com os “recursos” humanos. A pauta das entrevistas realizadas apresentava um tópico quanto ao Código, que primeiro perguntava se os funcionários o conheciam, e em seguida abordava uma parte específica do mesmo e pedia ao entrevistado que a comentasse. O trecho do Código era o seguinte: “O BB compartilha as aspirações de desenvolvimento profissional, reconhecimento do desempenho e zelo pela qualidade de vida dos funcionários”.

Do total dos 19 entrevistados, alguns não conheciam o Código, e dos que conheciam alguns disseram não lembrar. Com relação ao trecho mencionado, os comentários foram contraditórios, e também se dividiram em responsabilizar o BB, a si próprios ou a chefia pela negativa do trecho. Também houve depoimentos que confirmaram a efetivação dos aspectos mencionados na prática, coincidentemente de funcionários em cargos gerenciais. São ilustrativos os comentários seguintes, tanto de funcionários do Grupo 01 quanto do Grupo 02:

Fica muito a desejar... muito a desejar. Na prática é bem diferente. Na prática a pessoa sofre ameaça, pressão, cobrança... O Banco, como ele é uma instituição muito grande, **o gerente de agência acaba se tornando o dono do Banco** naquela agência, então é ele quem dá as cartas de reconhecimento, de desenvolvimento do funcionário, enquanto que as autoridades do Banco não estão nem sabendo. [...] Então ele passa como dono, principalmente se ele está acompanhado com mais dois ou três, daí ele forma um grupinho, fica fortalecido e fica difícil você dar de frente com ele. (escriturário Grupo 02)

O Banco devia investir mais na qualidade de vida do funcionário fora do Banco. Hoje a gente vê empresas que possuem salas de relaxamento, de ginástica, tudo dentro da própria empresa, e a cada duas horas de trabalho o cara vai lá e descansa. Então isso é dar qualidade de vida para o funcionário. Porque o funcionário fazer oito horas de trabalho ininterruptas, sem tomar um café, sem respirar só pensando no trabalho, na metade do dia ele está completamente estressado, e não vai render o mesmo que um outro que fez um alongamento, que sentou por dez minutos para descansar. [...] O Banco me deu muita coisa, mas eu posso dizer que eu dei muito mais de mim para **Ele**. Eu defendo o Banco e vou defender sempre, mas ainda tem certas coisas que o Banco é burro de não estar fazendo. (gerente Grupo 01)

Zelo pela qualidade de vida do funcionário... acho que isso nunca houve no Banco. Se tiver pode ser que comece agora, com esse programa da qualidade de vida. Porque na prática eu vejo que o Banco não prima por este lado do funcionário. Se primasse ele investiria pelo menos nas instalações do Banco, né. Porque a gente corre muito risco no Banco, risco pessoal e risco de saúde também. As instalações são muito precárias, tem muito ruído, você não tem tempo de relaxar. Apesar de o Banco ter no LIC que quem trabalhava em serviço de digitação tem que descansar 10 minutos a cada 1 hora, isso não acontece, acho que em nenhuma agência. A não ser que você tome esta decisão você

mesmo. O que é difícil, né. Você parar 10 minutos enquanto o outro está trabalhando, o volume de trabalho é muito grande. Sem contar o gerente ficar olhando você parado ali, né. (risos) Eu pelo menos olho o lado do colega, se eu fosse pelo lado do Banco eu parava mesmo e fazia, porque é lei. (caixa Grupo 01)

Acho que o Banco se preocupa mais com os setores produtivos do Banco, mais rentáveis, e isso se encaixaria mais num setor pouco rentável do Banco. Mas eu acho que o Banco tenta sim promover estas partes, mas também eu acho que vai mais do próprio bancário se preocupar com isso. O Banco não te dá uma meta de qualidade de vida como te dá uma meta de um produto, então é uma coisa que Ele te dá se você quiser e cobrar. O Banco talvez não vá tão a fundo quanto deveria. (assistente de negócios Grupo 02)

De uma maneira geral sim, o Banco estimula sim. E neste sentido o ponto eletrônico foi uma postura. Ao contrário do que todo mundo fala, de que o Banco fez isso para evitar processo trabalhista, e é lógico que tem esse lado, acredito mais que o Banco pensou nos funcionários do Banco. É inevitável que um gerente de banco seja estressado, viva sob pressão, mas eu acho que existe sim a preocupação do Banco em criar condições para amenizar isso para o bem do funcionário. (gerente Grupo 02)

A reestruturação organizacional de 1995

A Instituição formalizou publicamente sua reestruturação organizacional em março de 1996, denominada como Hora da Verdade²⁵⁸, e a partir de então vem acompanhando as tendências mundializadas da gestão do trabalho e da lógica competitiva do mercado, que indicam foco nas atividades negociais, redução das funções administrativas, aumento do “parque de auto-atendimento” bem como dos investimentos com informatização, e desenvolvimento de produtos e serviços bancários²⁵⁹.

²⁵⁸ DIEESE. Linha Bancários. “*Banco do Brasil: plano de reestruturação e posição no mercado*”. Estudos Setoriais, nº 8, 1997.

²⁵⁹ Em junho de 2007 o BB promoveu novos ajustes de caráter organizacional que consistiram, basicamente, em nova redução de funções administrativas e proporcional aumento de cargos comissionados nas áreas comerciais. Na verdade, o Banco já havia tentado estes ajustes em março de 2006, entretanto, a “implantação das medidas para melhorar o índice de eficiência operacional” foi repudiada pelo funcionalismo, sindicatos e comissão de empresa. A redução das despesas “administrativas” seria na ordem de 10%, sendo metade em corte de pessoal em órgãos “administrativos” da Direção Geral (Gerel, Nucac, Gecex) e na rede de agências. O ESPELHO FAX. *Mais uma vítima do pacote do BB*. Informativo da Comissão de Empresa dos Funcionários do Banco do Brasil, nº 296/ jun/ 07 e __. *BB não cumpre acordo, mas quer cortar despesa de pessoal*. Informativo da Comissão de Empresa dos Funcionários do Banco do Brasil, nº 262/ abr/ 06. Vale ressaltar que, como mencionado, os lucros do BB se superam a cada semestre, sugerindo que a reestruturação seria de caráter expansivo do viés competitivo do Banco, e não em virtude de prejuízos. Em virtude do recorte do objeto, não foi possível a abordagem desta nova reestruturação, mas seria relevante a comparação com a reestruturação anterior a fim de verificar se as tendências pesquisadas até aqui se confirmam ou se os novos ajustes apontam para outra direção.

Contudo, estudos sobre a “cultura organizacional” do BB foram encomendados pelo Banco ao antropólogo Everardo Rocha em 1993, como parte de um curso para cargos de alto nível gerencial, o Programa de Treinamento de Altos Executivos do BB, também conhecido como BB/MBA, que tinha como objetivo “construir um programa de ponta em gestão empresarial que possibilitasse o contato com todo o instrumental de gestão dito “moderno” disponível no mercado”²⁶⁰. O estudo de Rocha trazia o título “*Clientes e brasileiros – notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil*” e compreendeu uma disciplina chamada “cultura organizacional”, ministrada no referido treinamento.

Basicamente, a pesquisa de Rocha se constitui de um levantamento local, realizado no Rio de Janeiro em 1994, em que o autor chama a atenção para o que ele denomina de “eixo das ambigüidades”, que seriam os valores paradoxais sobre o significado do Banco, verificados nas 13 entrevistas concedidas. O “eixo das ambigüidades” se referia ao dilema presente no “*imaginário*” dos funcionários a respeito da imagem do BB, que oscilava entre instituição que deveria ser “*lucrativa e enxuta*”, na linha de um “negócio voltado para o mercado”, e instituição que deveria servir como “alavancagem de progresso no limite de uma missão civilizatória”.

Por ora, basta ressaltar a existência de tal estudo e salientar que o mesmo foi coincidentemente divulgado no Treinamento em março de 1995, 3 meses antes de o BB anunciar seu prejuízo semestral deste ano e o conseqüente Programa de Ajustes. Em 1995 a diretoria do Banco lançou o Programa de Ajustes, que, dentre outros aspectos, adaptou a estrutura da organização à nova tendência econômica mundial de acumulação financeira. No Brasil, o Plano Real havia abalado a rentabilidade das instituições bancárias provenientes dos ganhos com inflação, o que gerou ao BB prejuízo de R\$ 2,4 milhões no primeiro semestre de 1995, atingindo R\$ 4,2 milhões no balanço anual²⁶¹.

Fizeram parte do Programa estratégias de modernização organizacional, de desenvolvimento tecnológico, ajustes na rede de agências, venda de imóveis, redução do quadro de funcionários, revisão da política de concessão de benefícios, recuperação de créditos vencidos

²⁶⁰ Carta de apresentação do módulo “cultura organizacional” do Treinamento, escrita por Pedro Paulo Carbone, coordenador do Programa de Treinamento. Na verdade, a pesquisa foi encomendada em 1993 e realizada por Rocha em 1994, sendo publicada em apostila institucional somente em março de 1995 por ocasião do Treinamento.

²⁶¹ RODRIGUES, L. C. *Metáforas do Brasil*. Demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil. São Paulo: Fapesp/Anablume, 2004.

e regularização das pendências com o Tesouro Nacional²⁶². A rede de atendimento do Banco foi reduzida em 9,4%, de dezembro de 1994 a dezembro de 1996, ao passo que a média de funcionários por unidade de atendimento caiu de 38,5% para 28,9%²⁶³.

A tônica deste estudo se concentrou no aspecto da redução do quadro de funcionários a partir do Programa de Adequação de Quadro de Pessoal (PAQ) e Programa de Desligamento Voluntário (PDV), que compreendeu demissões voluntárias, compulsórias e induzidas. O PDV ocorreu em julho de 1995 e foi concluído com sucesso, já que se previa uma adesão de 15.000 funcionários (dos 107.000 que havia naquele momento), dos quais participaram cerca de 13.500. Além deste corte voluntário, houve uma redução de 30% do corpo de funcionários enquadrados na categoria de “excedentes”²⁶⁴. O PAQ possibilitou que os funcionários “excedentes” fossem transferidos de acordo com as necessidades do Banco durante todo o período de reestruturação de 1995-96.

O PDV foi anunciado para a sociedade como uma estratégia moderna, pois permitia que o funcionário se manifestasse voluntariamente, valorizando o respeito e a autonomia pelos mesmos. Entretanto, o que ocorreu na prática foi bem diferente do discurso, apesar dos números do PDV evidenciarem o sucesso da estratégia gerencial. Concomitante ao PDV, outras estratégias demonstram a natureza da reestruturação organizacional do BB. De fato o que ocorreu foi um plano maior de readequação do Banco às novas conformações do cenário econômico e financeiro nacional, bem como às determinações e tendências da acumulação financeira.

Devido ao prejuízo daquele ano houve fechamento de várias agências de varejo, principalmente em cidades interioranas das regiões Norte e Nordeste, o que causou tensão social e política com representantes locais, que se sentiram excluídos da “rota do desenvolvimento” representada pela presença do BB nestas regiões. Há de se destacar a associação da imagem do BB aos símbolos nacionais e a tradição do Banco de maior financiador de investimentos agrícolas por todo o país até então.

Os funcionários considerados supérfluos, ou os “excedentes”, como os das agências fechadas e os que não aderiram ao PDV, foram realocados compulsoriamente por todo o país

²⁶² Ibid.

²⁶³ DIEESE, 1997, op. cit.

²⁶⁴ RODRIGUES, 2004, op. cit.

segundo as “necessidades do Banco”, e os que por motivos de ordem pessoal (filhos em idade escolar, companheiros, aumento do custo de vida em cidades maiores, etc) não concordaram com a transferência compulsória sofreram pressão psicológica e foram compelidos a pedir demissão (abrindo mão dos direitos trabalhistas). Os que agüentaram a tensão foram literalmente “jogados como pingue-pongue” por diversos pontos e postos de trabalho.

A categoria de excedentes foi formada a partir dos funcionários que sobraram do PDV, pois a idéia era a de diminuir o custo com os funcionários mais antigos reduzindo estes quadros, que eram contratados em regime estatutário e com estabilidade, e contratando novos funcionários para ocupar as funções deixadas em aberto via novos concursos públicos, desta vez em regime de CLT e sem estabilidade, o que garantiria à organização se adaptar à lógica da competitividade e implantar as medidas de racionalização e intensificação do trabalho “modernas”.

A idéia consistia em “limpar a área” composta pelos funcionários antigos, que trabalhavam com direitos adquiridos que abrangiam desde o salário diferenciado até um regime interno de contratação que os protegia do desemprego, e, na seqüência, formar uma nova força de trabalho, mais barata à Instituição, e, principalmente, com outra “cultura organizacional²⁶⁵”, recrutada fora do “*eixo de ambigüidades*” e do escopo de uma imagem patriarcal que compunha a tradição do BB. Afinal, os “altos executivos” já estavam preparados para colocar em ação o “instrumental de gestão moderno” difundido no Treinamento de meses atrás. Em outras palavras, preparados para doutrinar a nova força de trabalho na ideologia gerencial.

Rodrigues ressalta que também foram oportunamente enquadrados na categoria dos “excedentes” todos os funcionários atuantes politicamente, doentes, ou que não eram muito fiéis para trabalharem horas extras não remuneradas. Entrevistados do Grupo 01, que viveram o drama

²⁶⁵ No mencionado estudo de Rocha, cultura organizacional é definida como “o universo simbólico existente dentro da empresa, que explica determinadas atitudes, fatos, impasses, fracassos e sucessos pelos quais passa a empresa. É contínua, porém lentamente, formulada e reformulada pela história, pelas diversas dinâmicas de poder, por influências externas, por ações individuais ou de grupos constituintes. Pela força da cultura, muitas vezes, os esforços, políticas e processos de motivação, produtividade, qualidade e competitividade parecem inviáveis ou encontram dificuldades por esbarrarem em obstáculos simbólicos e valorativos. [...] **entender os valores culturais da organização é possuir uma ferramenta preciosa, um poderoso e consistente diferencial, para os mais diferentes níveis de atuação e processos de trabalho do gestor moderno**”. (grifos nossos) Op. cit., p. 52-53. Convém destacar que o autor em nenhum momento do estudo se refere à associação entre dinâmica do modo de produção capitalista, formas de gestão do trabalho e manipulação de dimensões subjetivas, atribuindo todas as reflexões ao “campo do simbólico” e independente das relações de trabalho objetivas. Ironicamente, porém, não deixa de atentar aos “altos executivos” o potencial da ferramenta “cultura organizacional” nos processos de trabalho.

do “quadro dos excedentes”, revelam o clima de tensão vivido nas agências onde trabalhavam na região Nordeste.

Já no plano Collor houve um redimensionamento de cargos. Eu já estava na capital e trabalhava no CESEC. Nesta primeira vez eu não fui realocado. [...] A gente já sabia em *off* que se Fernando Henrique ganhasse nós estávamos no plano de readequação de quadros. Mas eu creio que mesmo se fosse Lula que entrasse a gente estaria “na roça” do mesmo jeito, porque o plano já estava feito. [...] Com o plano de 1995 eles cortaram muita gente, mas eu escapei. Era assim, ou você pedia a demissão ou ia transferido para onde tivesse vaga. Dois colegas pediram demissão no dia seguinte. [...] Se você não pedisse a demissão voluntária ou não aceitasse a transferência sofria a pressão. Minha colega, por exemplo, no dia seguinte passou o cartão para entrar e ele não funcionou. Era pressão. Porque o gerente queria cumprir a parte dele. Ele recebia o relatório “sua agência está com tantos funcionários **excedentes** e você vai ter que resolver”. Aí tinha reunião, aquela pressão, porque quando você recebe a notícia de que você é um **excedente** você já se sente um **lixo**. Eles se reuniam nos bastidores e chegavam para a gente “vai ser fulano, fulano e fulano”. Aí tinha aquela história né, aquele pessoal que se afina mais, aquela coisa... [...] Eles mensuraram nas estatísticas, como é hoje, não olharam o lado humano. Quando foi no ano seguinte, em 1996, teve outra leva e eu pensei “desta vez eu vou”, porque a gente olhava assim e sabia que não tinha mais para onde correr. Antes da comunicação formal era uma agonia, teve até gente que se matou nesta época e gerente que levou tiro. O marido da funcionária foi lá e deu um tiro no gerente! [...] Quando chegou a minha vez o gerente veio e deu a notícia e foi como uma bomba! Eu já era casada, tinha meu filho de 3 anos...e como é que ia ser? Eles vinham com a lista de benefícios, com o valor da indenização para a demissão voluntária e com as agências que tinham vaga. No nordeste não tinha, só tinha para sul, sudeste e centro-oeste. Teve um incentivo, você recebia 2 salários, eles pagavam a viagem e a mudança.

Foi assim: o Banco montou o plano de demissão voluntária, quem quisesse saía e quem não quisesse ia para um lugar onde tivesse vaga. Porque em 1996 acabou sobrando vaga aqui no sul e no nordeste ficou com **excedente** de pessoal... sempre sobra para o nordeste, né. (risos) Nos bastidores a gente ficou sabendo por alto que ia ter o plano de demissão voluntária e que estavam fazendo estudos para ver onde tinha sobrado gente, e no CESEC que eu trabalhava tinha sobrado. Aí fizeram reunião porque **Eles** iam fazer escolha lá entre eles da chefia para ver quem ia para as vagas no sul. Os critérios não eram claros para essa escolha, de jeito nenhum. Escolheram aleatoriamente, e já sabiam quais seriam os escolhidos. Se reuniram lá de portas fechadas e fizeram lá a seleção deles.

Os referidos funcionários, transferidos compulsoriamente da região Nordeste para São Paulo, nos contam como foi o processo de suas vindas para São Paulo, ressaltando a incerteza, as dificuldades de deixar a família, a adaptação nos novos postos de trabalho:

A minha vinda foi **terrível** no sentido de que eu não sabia nada daqui, não conhecia nada de São Paulo. [...] Eu era casado na época e tinha dois filhos já. E foi terrível, né. Você ficar **entre a cruz e a espada**, né. Ou vou embora ou peço demissão. Na época eu tinha muita firmeza e muita cabeça e pensei “não, não

vou pedir demissão de jeito nenhum”. Porque você tinha possibilidade de saber quanto ganharia se pedisse a demissão, mas no meu caso não valia a pena pedir, nem pelo dinheiro e nem pelo tempo que faltava para eu aposentar. Muita gente pediu demissão e depois tava lá, na pindaíba porque gastou o dinheiro todo. [...] Aí eu fui me embora. E foi difícil porque eu não tinha parente em lugar nenhum para facilitar a transferência, e só tinha vaga para o Rio de Janeiro, Brasília e São Paulo. [...] Coincidiu que um primo meu tinha um amigo que estava morando aqui há uns oito anos e me deixou ficar na casa dele um tempo. Aí eu pedi transferência para São Paulo e disse “é para lá que eu vou”. A decisão com a minha família foi **muito difícil**. Minha filha mais velha tinha 6 anos e a outra tinha 5, eram muito pequenininhas. Então foi **terrível, muito difícil mesmo**. O meu pai já velho e a minha mãe também, quase 70 anos. **Foi terrível**. Mas como era eu que ajudava mais a minha família eu não podia pensar em sair do emprego e ficar sem ajudar eles. Eu disse “vou ter que fazer este sacrifício, vou ter que deixá-los” porque era para o bem deles e para o meu também. E aí eu vim sozinho. [...] Eu penso em voltar, mas acho que ainda fico mais um tempo por aqui.

Quando eu cheguei em casa eu cheguei arrasada. Você tinha 1 semana para decidir se queria ser demitido ou ficar para escanteio. A única certeza era que você já não fazia mais parte do quadro da agência. [...] A primeira vista foi um choque. Mas quando eu entrei no Banco eu sempre quis ir para longe, e aí eu comecei a ver a oportunidade. Eu pensei “estou com 33 anos de idade, 12 de banco, meu filho ainda é pequeno e eu ainda posso mandar nele, tem tanta gente que veio para cá e deu certo”. Falei com meu marido e ele aconselhou a pedir demissão e a gente abrir um negócio. Aí eu fui conversar com os colegas que tinham saído antes no ano anterior, e cada caso foi um caso, né (risos). Eu pensei “o dinheiro não vai durar para sempre e eu tinha 33 anos de idade, e depois?”. [...] Aí eu comecei a pensar nisso. Na primeira semana foi só choro choro, sem dormir. Mas eu consegui ver a oportunidade e tomei a decisão, “eu vou, se não der certo eu peço demissão e volto”. [...] Como eu sempre fui ovelha desgarrada, nunca tive uma família de verdade, sempre fui jogado, eu disse ao meu marido “eu vou”. E vim para São Bernardo porque era o lugar que tinha mais vagas. [...] Mas também teve uma frase que minha mãe me disse que também me fez aceitar a transferência, ela disse “se você sair do Banco todo mundo vai morrer de fome”, porque todo mundo dependia de mim.

É possível perceber a dificuldade destas mudanças nos funcionários mais antigos que agüentaram a pressão do Programa nos relatos sobre a chegada nos novos locais de trabalho numa cidade desconhecida, longe das famílias e com a responsabilidade de “dar certo”. Vale salientar que a solidariedade dos colegas que receberam os excedentes nas agências em São Bernardo foi destacada pelos dois entrevistados como fundamental para a adaptação, e no caso do segundo trecho abaixo a solidariedade se deu com colega que também tinha vindo na mesma situação, também era nordestino e já tinha passado pelo drama há 1 ano:

Quando eu cheguei eu já vim direto para o ABC. O primeiro dia foi logo frio. (risos) E foi assim... me colocou um pouco de medo também, uma cidade

grande, que eu nunca tinha visto, e no primeiro dia eu já vim trabalhar sozinho, né. Eu estava na casa do meu primo em São Paulo e ele me disse como fazia para chegar em São Bernardo. Aí eu peguei o ônibus e vim. [...] A chegada na agência foi **terrível**. Não conhecia ninguém, aí eu fui direto na gerência. Daí ele me levou para o suporte, me apresentou para o chefe do suporte e aí eu **comecei de novo**. Lá na agência todo mundo sabia da história dos excedentes e eu não fui o primeiro, já tinha chegado gente antes, da Bahia e de outros Estados. [...] Eu tive sorte que na agência que eu escolhi, o pessoal paulista era muito muito legal, e eu não sofri nenhum tipo de preconceito por ter vindo dos excedentes do nordeste. Foram muito receptivos. Eu era melhor tratado do que na minha terra.

O meu marido era autônomo, e ele ficou lá e eu vim sozinha. Passei 4 meses aqui sozinha ajeitando as coisas para ele vir com o meu filho. Eu não conhecia ninguém e lá no nordeste tudo era muito diferente, todo mundo se conhece, quando a gente recebia um colega de fora era diferente, a gente dizia “não, durma em minha casa, fique aqui”, e quando eu cheguei aqui tomei um choque! Era cultural, não era culpa deles aqui, mas eu achava que seria diferente, que eu não estaria desamparada, que teria um colega... sempre tem alguém. No fim eu tive um colega que me ajudou, que era da Paraíba e tinha vindo no ano anterior. Eu me informei com ele antes, porque as notícias que a gente tinha daqui era como se fosse o Rio de Janeiro hoje, que não se podia nem andar na rua, de tanto assalto e violência. E ele me disse “não, eu estou bem aqui, não é assim, venha”. [...] Quando eu cheguei aqui, no aeroporto, foi o **piores momento da minha vida**. Já que eu entrei no avião para vir eu já entrei chorando, “o que será que vai acontecer, será que eu estou fazendo certo?”. E quando eu fui para a casa da moça que o meu colega tinha arranjado eu só chorava, ela ficava até preocupada. E foram dias e dias assim. Eu só não pedi a demissão por causa deste meu colega que foi um anjo. Eu não encontrava casa, o aluguel era muito caro, só achava muquifo, e eu pensava “minha nossa, como é que eu vou trazer o meu filho para um lugar desses?”. Se não fosse o meu colega me acalmar e me dar paciência que eu ia conseguir eu teria desistido pelo choque que eu tomei quando eu cheguei aqui. Ele foi um anjo e era da terrinha, né.

Mesmo tendo sido enquadrado na “categoria dos excedentes”, transferido compulsoriamente para a o Estado de São Paulo e vivido situações extremamente desgastantes objetiva e subjetivamente por causa da transferência, o entrevistado demonstrou preocupação em destacar que o BB não poderia fazer outra coisa senão se reestruturar internamente, afinal as mudanças no cenário nacional já havia prejudicado o Banco, e para se tornar competitivo era fundamental uma reorganização naqueles termos.

Porque o Banco era inchado e estava se informatizando. Até quando existia a conta movimento o Banco era um Banco mais social, mas depois que acabou a conta movimento o Banco tinha que ser competitivo. Então eu vi que, apesar de afetar a nossa vida, o Banco tinha que se readequar. Quando a gente recebeu a notícia foi um choque, né. Porque quando você entra você acha que tem um emprego para a vida toda e que não vai mais precisar se preocupar nunca. Por um lado foi até bom porque a gente fica acomodado quando sabe que tem um emprego para a vida toda.

A tendência da horizontalização das relações hierárquicas, típica do gerenciamento toyotista, pode ser verificada no Programa, já que junto à criação da categoria de excedentes também foram abolidas várias funções na hierarquia, o que caracterizou situações de conflito e risco individual, também houve a criação de várias outras funções no plano comercial.²⁶⁶

O período de instabilidade e crise interna no BB pré e pós Programa de Ajustes foi muito violento, culminando em casos de suicídios que foram notificados junto aos sindicatos e órgãos representativos da categoria, mas sem cobertura da mídia tradicional, que por motivos óbvios não deu muita atenção a este lado do programa. Os principais motivos registrados foram rebaixamento de salário, endividamento e desestruturação familiar promovidos em grande parte pelas realocações compulsórias e pelo Quadro de Excedentes (que estava subordinado diretamente à Diretoria Geral do BB)²⁶⁷.

Estava claro que era preciso transformar o corpo de funcionários, visto que o BB sempre se promoveu às suas custas, como pode ser percebido pelas entrelinhas dos slogans “*O maior patrimônio do Banco do Brasil são os seus funcionários*”, “*O Banco do Brasil é o conjunto dos seus funcionários*”, reforçando a tática da representação onde a empresa é a casa, a família do funcionário. Com tal imagem patriarcalista ficaria difícil implantar as medidas necessárias para adaptar o Banco à lógica competitiva do mercado.

A orientação da mudança organizacional pressupunha um desapego a qualquer imagem patriarcal que o Banco havia construído ao longo de sua história, daí o enxugamento dos funcionários que formavam esta subjetividade ou esta “cultura organizacional”. Foi como se o Banco eliminasse todos aqueles funcionários que o compreendiam em sua imagem de bem-feitor da nação e comprometido com o desenvolvimento do país (como levantado no estudo de Rocha), e fizesse a opção por aqueles que o enxergavam como banco de mercado.

É evidente a manipulação subjetiva dos funcionários do BB pela ideologia gerencial. Conforme destaca Rodrigues, primeiro houve o reforço do que a autora denomina de “dimensão simbólica”, seja no sentido nacionalista ou no patriarcal, construída ao longo dos anos para envolver o funcionário e contar com sua dedicação e gratidão plenas, depois para induzi-lo a

²⁶⁶ RODRIGUES, L. C. *Banco do Brasil: crise de uma empresa estatal no contexto de reformulação do Estado Brasileiro*. Tese (Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais). Universidade Estadual de Campinas: Campinas, 2001.

²⁶⁷ XAVIER, op. cit.

aderir ao PDV como respeito à sua dimensão autônoma, e, principalmente, para garantir a continuidade dos serviços pós-Programa.

No momento em que o “modelo patriarcal” se tornou um obstáculo para a nova lógica de mercado o Banco dispôs do que foi preciso para readaptá-lo aos novos padrões de gestão do trabalho “modernos”. Após os ajustes houve um terceiro momento, em que o BB recorreu à antiga imagem, pautada no nacionalismo e patriarcalismo tradicionais, a fim de tentar manipular de forma oportunista a subjetividade dos novos funcionários já no recrutamento, na chamada dos novos concursos.

Para promover ajustes que, na maioria das vezes, visam reduzir os custos da empresa penalizando a força de trabalho, a cooptação pela ideologia gerencial pode ser observada no depoimento de um gerente, do Grupo 01, que, quando indagado sobre este período de reestruturação do Banco, interpretou-o como um período que trouxe mudanças positivas, pois na essência o Banco teria mantido a **ética**:

Mesmo com as mudanças sobrou o lado bom do formalismo. Veja, o Banco vende segurança, conforto, comodidade, solidez... que são coisas intangíveis. Então é importante que o cliente reconheça isso, “olha, lá no BB trabalham pessoas éticas”. A própria baixa rotatividade do Banco contribuiu para isso. É difícil você ouvir “ah, porque lá naquele banco tem sempre alguém sendo mandado embora”. O cliente percebe isso e entende que o Banco tem valores éticos muito fortes. Apesar de todas as mudanças, o Banco é uma empresa ética, e que zela por isso através dos seus processos normativos. [...] O mundo cresce, o país cresce, o Banco cresce e as pessoas crescem junto com **Ele**. A gente só cresce enquanto pessoa quando a gente passa por problemas e vê que eles podem ser superados. A vida é a arte de administrar problemas.

É claro que nenhuma ideologia gerencial é uniforme e submete um corpo de funcionários às suas intenções de classe mecânica e pacificamente. Como se apontou durante a primeira parte deste trabalho, ela se realiza na medida em que consegue oferecer uma interpretação do real relativamente coerente com as práticas sociais que os sujeitos sociais concebem em sua visão de mundo, e cooptando mais facilmente uns do que outros, na mesma medida em que alguns nunca serão cooptados, constituindo dialética e simultaneamente os dois lados da mesma moeda, ou melhor, os defensores da ideologia gerencial e os resistentes a ela, conscientes ou não.

CAP III – O BB na trilha do *empowerment*

Numa linha de continuidade com o Programa, os primeiros concursos aconteceram entre 1998 e 1999, seguidos de mais um em 2002. Só no concurso de 1999 foram registradas 800.000 inscrições²⁶⁸. Os entrevistados do Grupo 02 ingressaram no BB a partir destes concursos, e a expectativa em relação ao Banco não representava inicialmente um sonho de carreira, diferentemente das expectativas dos funcionários anteriores à reestruturação de 1995, que identificavam no Banco uma possibilidade de ascensão social e carreira:

Entre no Banco em 1979, **cheio de expectativas, sonhos e realizações**. Entrei na carreira pela área de apoio, serviços auxiliares, onde eu estou até hoje. Por diversos motivos eu não subi no Banco, fiquei estacionado. Mas um dos principais motivos foi que eu fiquei marcado pela antiga DIREC na época de 1981-82. Nessa época tinha muita paralisação, greve para valer, e um grupo de funcionários ficou marcado porque tinha ligação com o sindicato, como eu, que era delegado sindical na época. Por mais que a gente fizesse os concursos internos para subir no Banco nunca iria conseguir. Só que eu só vim saber disso quando eu já estava com quase 15 anos de Banco.

Eu tinha uma tia que era do Banco e sempre tinha aquela coisa, **“quando crescer de ir trabalhar no Banco do Brasil”**. Eu fui em várias agências, na época eu tinha 14 anos, para ver se tinha vaga de menor aprendiz. Deixei o nome em várias delas. Aí uma vez me ligaram, isso em 1981, e disseram que ia ter o concurso. Eu fui lá, prestei o concurso e passei em 1º lugar. Com 14 anos eu comecei a trabalhar no Banco. [...] Você podia trabalhar como menor aprendiz dos 14 aos 18 anos, se depois não passasse no concurso interno aí “um abraço”. [...] Eu prestei e fui aprovado, e com 18 anos eu passei a ser um escriturário do Banco. Aí foi aquela coisa né, você querer mostrar serviço, mostrar que **já era gente**.

Um ponto que merece ser salientado nesta lógica é o de como a situação lamentável da distribuição da renda no Brasil se converte em ferramenta de manipulação para ideologia gerencial explorar a força de trabalho através da “captura” da subjetividade dos trabalhadores. Considerando-se a luta pela sobrevivência, os depoimentos de funcionários do Grupo 01 demonstram como o ingresso no BB foi basilar para alcançar condições minimamente dignas de sobrevivência, o que explica em grande medida a dedicação e gratidão imensurável ao Banco.

²⁶⁸ RODRIGUES, 2004, op. cit.

Eu entrei no Banco com 20 anos de idade, e antes disso eu trabalhava no cartório, onde o salário era pouco e, como o meu pai tinha arranjado o emprego porque era amigo, eu tinha que agradar o patrão. Sem contar que na minha família diziam que eu estava doida porque vivia estudando para sair daquela vida. Imagine, todo mundo analfabeto, mas analfabeto mesmo. [...] Se eu não passasse no concurso eu acho que iria pirar. Foi incrível quando eu passei. Parecia um sonho! Quando eu soube eu passei uma noite inteira sem dormir porque eu não acreditava que tudo aquilo ia acabar. Eu pensava “é muito para mim”. [...] O Banco veio como salvação... **o Banco para mim foi tudo. Ele me deu tudo...** Me deu dignidade, me deu esperança, independência, autonomia... então o Banco para mim, até hoje... Parece até estranho para quem não sabe da história, porque eu estou sempre ali, se precisar de qualquer coisa eu faço e nunca cobrei nada...[...] Na época que eu passei no Banco eu ganhava 1 salário mínimo no cartório, e passei a ganhar no Banco 20 vezes mais... Foi como se eu tivesse acertado na loteria, na época para mim **foi como acertar na loteria!** Eu dizia “**fiquei rico**” [...] Era um coisa de necessidade material mesmo, se eu era pobre a minha família era mais pobre ainda. [...] **O Banco foi tudo tudo tudo na minha vida.** Às vezes o meu marido até fala, mas eu digo a ele “se não fosse o Banco a gente não teria nada”. O Banco me deu a minha casa, me deu condições de ajudar a minha família, de criar os meus filhos, me deu respeito. Por isso que eu digo que o **Banco foi tudo para mim**, foi decisivo na minha vida e no que eu sou hoje. Eu digo, “**se hoje eu sou gente eu devo isso ao Banco do Brasil**”. Claro! Quando eu lembro do quanto eu era massacrado, da lavagem cerebral que eu vivia porque eu queria ser gente e ninguém acreditava em mim... como se eu merecesse aquilo e tivesse que me curvar. O Banco acreditou e eu estou aqui hoje, **gente!**

Eu comecei no Banco como menor-estagiário em 1984, quando o Banco selecionava menores carentes de escolas públicas para um tipo de programa de estágio, com a diferença de que naquela época você tinha a chance de fazer o concurso interno e ser nomeado escriturário no Banco, como aconteceu comigo. [...] Na oportunidade o salário do Banco era bem diferente do que é hoje pra quem ingressa. Quando eu era menor estagiário eu recebia como se fosse 1 salário mínimo, e quando eu passei no interno, nossa, multiplicou tipo por 10! **Eu fiquei rico!** (risos) Quando eu recebi o primeiro salário eu não acreditava! Eu dizia “ta errado, ta errado, só pode estar errado!” porque **era muito dinheiro.** Daí em diante a vida mudou, para melhor, né. Passei a fazer uma poupança e a **ter acesso à coisas que eu não teria, e pude ajudar a minha família.**

O depoimento de outro funcionário do Grupo 02²⁶⁹ permite que se verifique a tendência inversa, de quando o mesmo não depende do Banco para sobreviver ou dispõe de outras alternativas:

²⁶⁹ O entrevistado A já tinha uma segunda profissão desde quando ingressou no Banco, o que facilitou a tomada de decisão de sair do BB, mesmo quando o problema das horas extras foi controlado, já que foi um dos aspectos mais ressaltados como gerador de insatisfação pelo entrevistado. “Mesmo sem os problemas de hora extra e com um ambiente bom de trabalho eu já estava cansado e decidido a fazer algo que eu gostasse. Em dezembro de 2003 eu pedi demissão”.

Como eu não tinha medo de perder o emprego e não tinha intenção de subir na carreira eu fazia as coisas do jeito que eu achava certo, sem muito medo das conseqüências. Eu acabava fazendo coisas que muita gente gostaria de fazer... Hoje eu penso que se eu precisasse voltar a trabalhar numa empresa, um dos últimos lugares que eu aceitaria trabalhar seria o BB. Não me fez feliz trabalhar lá.

Para a maioria dos jovens ingressantes o BB significava um emprego relativamente estável com o qual poderiam ter condições de estudar, de se manter financeiramente, ou de simplesmente ousar com as oportunidades de trabalho, já que muitos estavam empregados na época. Nos casos de funcionários que ingressaram mais velhos ou com responsabilidades familiares objetivas, os benefícios foram considerados como atrativos para o concurso. As falas seguintes demonstram o sentimento de expectativa ao concurso:

Quando eu prestei o concurso eu estava trabalhando e prestei mais para ampliar o leque de opções, que foi o que acabou acontecendo, porque no final eu tive que escolher entre os dois empregos. Eu trabalhava num lugar muito bom, mas quando eu fui chamado eu resolvi arriscar para conhecer a parte financeira. Mas eu não conhecia nada nada de banco. Não sabia nem ver um extrato direito. Então justamente pelo conhecimento é que optei em arriscar no Banco, para conhecer como era a Instituição por dentro. Não sei até quando eu fico porque eu tenho a intenção de prestar outros concursos na área de direito que é a minha área, mas vamos ver.

Na época que eu prestei eu estava com 20 ou 21 anos de idade e eu fui meio desinformado, meio maria-vai-com-as-outras pelo pessoal da faculdade que ia prestar. Eu fazia faculdade de ciências contábeis e fui fazer o concurso com o quê eu sabia, sem me preparar. [...] A escolha de vir para o Banco foi grande, porque na época eu já estava trabalhando num escritório de contabilidade e ganhava o dobro do que eu ganharia aqui no Banco. Mas a falta de perspectiva no escritório me fez tentar uma coisa diferente, pois no Banco eu sabia que teria oportunidade de carreira.

Eu achava que eu não tinha passado no Banco. Me surpreendi quando recebi a ligação do gerente para que eu já tomasse posse no Banco. Eu tinha 18 anos e trabalhava de *office boy*. Não pensei duas vezes, para mim foi uma excelente oportunidade de ganhar um pouco mais. [...] Num primeiro momento você não pensa muito em carreira porque você não conhece a instituição. Você só pensa em dar o melhor de si e ser recompensado por isso.

Eu prestei o concurso tinha acabado de sair do colégio, em 2002. Prestei mais por causa da minha mãe e do meu pai que queriam que eu arrumasse um emprego. Eu nem acreditava em concurso porque eu achava que era enganção, que servia só para pegar dinheiro da gente. Aí eu fui chamado 1 ano depois e eu fui pensando “ah, vamos ver o que acontece, é um “trampo”, é uma grana para pagar a faculdade, vamos lá”. Quando eu entrei no Banco eu tinha 20 anos e

estava no segundo ano de História, e aí eu fui levando, como um “trampo”... e só estou no Banco até agora pela grana que eu ganho hoje, mas nada de “ai, é o que eu quero para a minha vida”. Estou levando, e vamos ver o que acontece.

Rupturas e continuidades entre os antigos e os novos funcionários

Ainda que o regime de trabalho não fosse o mesmo dos funcionários antigos, os novos “técnicos bancários” teriam uma jornada de trabalho de 06 horas (pelo menos no plano formal), benefícios como assistência médica e vale alimentação que acabavam incrementando, ainda que de forma indireta, o orçamento familiar, e o salário, que somado ao pacote de contratação era considerado na média do mercado, além da possibilidade de carreira numa empresa grande tal qual o BB.

Os estímulos de familiares, bancários ou bancários aposentados, ainda contagiados pelo “tempo de glória” da categoria, aconselhavam os jovens trabalhadores do Grupo 02 a ingressarem na carreira:

O Banco foi praticamente meu primeiro emprego. Prestei o concurso pressionado pela minha mãe, que dizia que a estabilidade profissional era importante. Na ocasião eu não estava trabalhando e havia largado um curso universitário com o qual não me identificava. Também tinha os tios bancários que ficavam falando. Como não era meu objetivo eu prestei sem grandes expectativas. [...] Quando eu fui chamado entrei não querendo ir, e logo nos primeiros meses eu já pensei “não vou agüentar ficar neste lugar”.

Eu fui parar no Banco meio contrariado. Tinha outras aspirações profissionais e prestei o concurso por insistência da minha mãe, que era bancária aposentada. Depois de dois anos me vi com um diploma debaixo do braço e desempregado, aí eu acabei indo quando o Banco me chamou. Me lembro que quando fiz a entrevista com o gerente da agência eu já perguntei como funcionava o processo de demissão porque eu já entrei querendo sair.

Eu fui para o Banco sem grandes ilusões. Tive duas tias do BB, meu pai foi do Banespa, minha mãe foi do Banespa, e eu já tinha visto muita coisa que não me deixou ter grandes expectativas. Eu fui porque eu não tinha escolha, tava desempregado e precisava de dinheiro. Tanto é que eu não fiz absolutamente nada para prestar o concurso. Foi a minha tia que fez tudo, até a minha inscrição.

A fala dos familiares permite perceber que mesmo o BB lançando os novos concursos a fim de contratar esta força de trabalho sem os benefícios da estabilidade e com salários distintos dos funcionários mais antigos, o que prevalecia era o “ser funcionário do Banco do Brasil”, que ainda compunha o mito no imaginário social do “entrou no BB está com o futuro garantido”. Funcionários dos Grupos 01 e 02 nos chamam atenção para a existência do mito do *status*:

Eu ingressei em 1982, com 27 anos de idade. Este ano eu completo 24 anos de Banco... e eu estou gostando de estar no Banco até hoje. Me sinto um pouco orgulhoso de ter trabalhado durante estes 24 anos em uma Instituição como o Banco do Brasil. [...] Eu resolvi prestar o concurso na época porque eu não estava fazendo nada [...] Tinha terminado o 2º grau já e feito 4 anos de universidade mas parei. Fazia engenharia elétrica na federal. [...] Estava sem perspectiva nenhuma de emprego, até trabalhava como apontador numa obra, e um dia um amigo meu lá na obra me disse “olha, vai ter concurso para o Banco do Brasil, vamos fazer?” Aí eu disse “vamos”. [...] Quando eu passei eu gostei, mas para minha mãe foi uma alegria e tanto. [...] Eu era o único dos meus irmãos todos que tinha chegado à universidade, e como eu tinha parado foi uma notícia muito boa para ela saber que eu ia entrar no Banco do Brasil, porque naquela época era *status*, né.

No começo eu ficava indignado com os clientes que falavam para mim que eu estava com a vida feita porque trabalhava no Banco. [...] Quando eu falei que ia pedir demissão então, nossa! Aí eles é que ficavam indignados! Diziam que eu estava fazendo uma burrada e que eu nunca arrumaria um emprego como o do Banco do Brasil. Coitados, eles achavam que a gente era como funcionário público.

Também há aqueles que ingressaram no BB com o objetivo de garantir mínimas condições de vida à família através de benefícios como assistência médica, auxílio alimentação, auxílio creche e previdência privada. Geralmente são mais velhos e arrimo de família, às vezes são pais e mães, que mesmo não possuindo o sonho de carreira BB, consideram estes aspectos ao prestar o concurso. Este grupo se revela nas falas seguintes:

Na época que eu prestei o concurso eu estava desempregado e tinha 48 anos de idade, e para mim era mesmo concurso público... prefeitura, Banco do Brasil, estas coisas... Fui chamado para trabalhar com seis meses do concurso. E um dos motivos de eu ter escolhido aqui o Banco não foi pelo salário, mas pelos benefícios que eu poderia obter com o Banco, no caso a assistência médica, a aposentadoria pela Previ... Então foi um dos motivos que eu dei prioridade ao Banco. Tanto que 1 ano e meio depois que eu já estava no Banco a prefeitura de São Bernardo me chamou e eu fiquei em dúvida. Mas considerando os benefícios eu escolhi ficar no Banco. Porque depois que você chega numa certa idade você tem que prever isso, né. O salário em si não é grande coisa, mas os benefícios são muito bons.

Hoje eu tenho planos de fazer carreira no Banco. Eu estou com 29 anos de idade e não tenho mais tempo de brincar do que eu vou ser quando eu crescer. Tenho a minha casa para pagar, minhas contas, minha mãe depende de mim...tem várias coisas que eu carrego sabe....Não dá mais para eu parar e pensar no que eu gostaria de ser quando eu crescer, então eu tenho que me voltar para aquele que está pagando o meu salário. [...] Supondo que eu pudesse brincar, eu jamais faria alguma coisa para continuar dentro do Banco, seria para sair... Mas eu também não tenho coragem de “largar o osso”. [...] A grande vantagem é a de saber que todo mês vai cair aquele dinheirinho na sua conta, que está lá garantido.

Foi em 2002 que eu entrei, com 26 anos. Como eu estava sem emprego resolvi tentar alguma coisa e pensei “vai na sorte”. Na época eu tinha a minha filha pequena, estava amamentando ainda, não dava para assumir qualquer trabalho. [...] Eu também tinha prestado na Caixa e já sabia que tinha passado lá antes do Banco e estava esperando a Caixa me chamar. No fim o Banco do Brasil me chamou primeiro e foi um susto. E deu tudo certinho, porque até o Banco me chamar a minha filha já estava mais grandinha, deu tempo de eu matricular ela na escolinha para já ir acostumando e quando eu fui chamada eu já estava mais tranqüila com relação a ela. [...] A primeira impressão foi “oba, passei, estou empregada para o resto da vida, vou ter o meu dinheiro para criar a minha filha”. [...] Mas com dois anos de Banco eu já pensei duas vezes em largar tudo e tentar outra coisa porque é muito estressante, principalmente no caixa.

Faz-se oportuno destacar os comentários de um entrevistado do Grupo 02 quando indagado sobre suas expectativas de carreira depois do ingresso no BB, e que evidencia sua percepção, ainda que de forma indireta, sobre a condição de submissão ideológica dos candidatos para funções gerenciais:

No começo eu até recebi a proposta de um cargo de supervisor de atendimento depois que eu substituí o supervisor uma vez. Mas como eu tinha me sentido mal de **fazer os outros trabalharem horas extras sem receber** (e não tinha como mandar eles embora porque senão eu não teria como terminar o serviço) eu não aceitei. Para você ser um superior você tem que esquecer dos problemas da agência, senão você não chega lá. A pessoa, para ela chegar lá, já tem que ter **esquecido a humanidade**, os padrões de relacionamento pessoal. Porque você vai ter que cobrar coisas dos funcionários que você sabe que não é certo fazer.

A questão das horas extras também funcionou como pré-requisito de promoção durante muito tempo, e somente recentemente passou a ser controlada com a ferramenta do ponto eletrônico. Dos 19 funcionários entrevistados, somente 03 informaram nunca terem trabalhado horas extras sem remuneração ou compensação por Banco de Horas (BH). O restante relatou desde circunstâncias eventuais até situações que chegavam a trabalhar 5 horas extras sem qualquer tipo de regularização, incluindo funcionários dos Grupos 01 e 02.

Até a convocação dos primeiros concursados de 1998 e 1999, os funcionários antigos disseram que a hora extra se constituía de prática rotineira, não só no BB como em outros bancos, e que muitos colegas, **após terem aposentado**, tiveram que recorrer judicialmente para receberem as horas trabalhadas. Os depoimentos de funcionários antigos ilustram esta dimensão:

Você conhece a história do “quem cala consente”? Muitos funcionários do BB não queriam fazer mas faziam porque **Eles** deixavam a pessoa fazer e ninguém falava nada. De 1989 a 1997 tinha a “**lei seca**” que a gente chamava, que era quando você trabalhava e o cara colocava lá no ponto o que ele bem entendesse ou o que fosse melhor para o Banco. Se você trabalhava 4 o cara lançava 2 horas, já que antes do ponto eletrônico o controle era manual e á lápis, para **Eles**

mudarem à vontade. Muita gente entrou com recurso depois que aposentou e ganhou.

Naquela época você só tinha horário de entrada, né. Não tinha hora para sair. Saía só a hora que o serviço terminasse. Você ficava com medo de sair antes ou sair no seu horário, medo de retaliação, né. Então você acabava ficando além do horário e não ganhava nada com isso. Em 1996, quando eu vim para cá o Banco começou a pagar em algumas agências. Não pagava tudo, mas pagava um pouquinho. (risos) Em 1998 o sindicato começou a cair em cima e isso mudou depois do ponto eletrônico. Mesmo assim **Eles** sempre davam um jeitinho, né... um jeitinho para **não pagar**.

Embora os relatos dos funcionários anteriores à reestruturação sejam mais explícitos quanto ao abuso das horas extras, uma vez que o horário era controlado manualmente pela chefia, os novos concursados também atravessaram situações desagradáveis em virtude da exploração do trabalho via extensão da jornada. Um caixa do grupo 02 informou que antes da implantação do ponto eletrônico, chegou a trabalhar até 5 horas extras por dia, lembrando que sua jornada regular era de 6 horas. A prática era rotineira e os funcionários não costumavam reivindicar ao gerente nem ao menos a compensação com BH. O funcionário também relatou que mesmo com palestras ministradas pela GEPES nas agências, alertando para a não realização das horas extras, a prática continuava:

Havia palestras na agência dizendo “não é para funcionário fazer hora extra porque o Banco não pode pagar, e se acontecer o pagamento será com Banco de Horas”. Eu ficava chocado! Como **Eles** estão falando isso se está todo mundo fazendo? Era uma fala que parecia obrigatória, tinham que fazer a reunião e passar isso para o funcionário, porque daí se ele fizesse a responsabilidade era dele. A instituição tinha que passar isso, mas quando a reunião acabava ninguém mais tocava no assunto. “Esquece”.

Houve funcionários que em determinadas ocasiões de necessidades particulares tentaram negociar as horas extras trabalhadas diretamente com o superior pela via informal, pedindo um dia de folga. No entanto, a chefia, além de não liberar a folga informando ao funcionário que “teria que cortar o ponto”, ou seja, registrar a ausência, ainda vinha com o discurso cínico das palestras realizadas pela GEPES para a não realização da hora extra, como relata outro funcionário também do Grupo 02:

Um dia eu precisava resolver umas coisas na rua e pedi para o meu gerente liberar 1 dia para mim. Ele respondeu que não poderia porque senão todo mundo iria querer também. Daí eu disse que estava trabalhando em torno de 3 horas por dia além do meu horário, e sabe o que ele respondeu? “Ninguém nunca pediu para você trabalhar após o seu horário, você está fazendo hora extra porque quer...” e aí vinha com a estória da reunião...

Outro funcionário, também do concurso de 1998, relata que trabalhou no “padrão” da hora extra quando ingressou no Banco porque havia o receio da retaliação ou da falta de oportunidade para o funcionário que não cedesse à rotina das horas extras:

Naturalmente a nossa carga horária era de 6 horas mas nós trabalhávamos enquanto tinha serviço. Não havia nenhum pedido direto, poderia ser entendido como uma escolha pessoal minha porque se eu quisesse em determinado momento dizer “já deu minha carga horária e vou embora” eu poderia. Mas o que acontece é o seguinte: você está numa instituição onde o padrão é fazer, você vê todos os seus colegas agindo dessa forma, ficando até o serviço acabar sem receber a hora extra. Não havia remuneração não havia nada naquela época. O padrão era esse: tinha serviço, tem que trabalhar e não tinha hora extra. É muito difícil você que está chegando agir de forma diferente, porque você fica com medo de retaliação, de não ser valorizado, de não ser reconhecido para a carreira.

Porém, as reações e sentimentos relacionados ao controle e gerenciamento destas horas extras foram manifestados de formas diferentes, ora com indignação e ora com naturalidade, como se fizesse parte do desempenho da função, o que se converteu em moeda de troca de reconhecimento em alguns casos, como apontado em depoimento de funcionário em cargo gerencial do Grupo 02:

Apesar de a gente ser contratado em jornada de 6 horas, chegávamos a trabalhar de 8 a 10 horas por dia. Não tinha ponto eletrônico. Não, as horas não eram contabilizadas (risos). Eu me lembro que o meu gerente tinha um caderninho que ele anotava as horas de todo mundo para tirar as folgas brancas. Mas eu acho que eu ainda tenho várias folgas brancas no caderninho dele que eu fiquei sem tirar, viu. (risos) [...] Ninguém nunca me pediu para trabalhar hora extra, eu fiz voluntariamente. Para mim era investimento na minha carreira. Na verdade, a gente não trabalha de graça, e eu trabalhava visando a minha carreira. Isso tanto deu certo no meu caso que com menos de 1 ano e meio de banco eu não fui nomeado caixa nem assistente, eu já era gerente. [...] Há uma questão cultural de que o funcionário que quer subir no Banco nunca é bem visto pela administração se ele cumprir o horário dele. Eu encaro isso como momentos de investimento na carreira, pois em determinados momentos você tem que abrir mão das suas horas livre para trabalhar mais a fim de demonstrar vontade, interesse.

Vale destacar a relação entre a formação dos novos gestores pela ideologia gerencial, uma vez que os funcionários novos com este perfil acabaram formando o corpo gerencial da agência, os controladores e disciplinadores da força de trabalho, seja ela com aparência de desenvolvimento profissional ou de hipocrisia gerencial, que além de abusar do funcionário, mesmo que de forma velada ou imediata, ainda o responsabilizava por isso, como no primeiro trecho.

Mesmo sabendo da incompatibilidade entre nº de funcionários e o volume de serviço naquela realidade, a orientação do RH para a não realização das horas extras existia de forma pública e notória justamente para que, no caso de reivindicação, o discurso fosse invocado como forma de transmitir ao funcionário a autonomia pela hora trabalhada. Outro funcionário, desta vez do Grupo 01 denunciou o abuso e o cinismo por parte do BB:

Todo mundo fazia hora extra, era padrão. Se ninguém trabalhasse não dava para acabar o serviço. Mas quando vinha a cobrança para diminuir ou mandar a gente embora no horário porque estavam sendo notificadas denúncias no sindicato **Eles** diziam que a gente fazia corpo mole só para pôr o Banco no pau depois.

Mesmo com a celebração da hipocrisia a prática continuava. O mesmo funcionário do Grupo 02 que reivindicou a folga continuou o seu relato:

Aí eu disse “então tá, amanhã eu posso parar de fazer?” Só que ficava um clima muito chato entre os outros funcionários e eu, porque eu pegava as minhas coisas e ia embora, deixando muito serviço lá. Mesmo que ninguém dissesse nada, era como se eu estivesse passando o meu serviço para eles, e aí acabava virando um problema pessoal porque o colega terminava fazendo a minha parte também.

Além da manipulação do discurso que responsabilizava o funcionário pela realização da hora extra, do cinismo em acusar o trabalhador de estar fazendo “corpo mole” ainda havia a incitação da rivalidade em ocasiões de reivindicação como a mencionada, uma vez que transformava em problema pessoal um problema que era estrutural e inerente à dinâmica do Banco, o que por sua vez dificultava a solidariedade de classe e a tomada de uma consciência coletiva que indicasse uma ação também coletiva de reivindicação. O conflito vertical era horizontalizado e tomava a forma de um problema pessoal.

Em 2002 o controle de entrada e saída do funcionário passou a ser registrado eletronicamente. No ato da chegada e saída, o próprio postava seu número de matrícula e senha de operação no SISBB (Sistema Banco do Brasil) e apenas após seu registro de entrada poderia operar o sistema livremente. Teoricamente ao fim da jornada de trabalho daquele dia o funcionário registrava a saída no sistema e o mesmo computava automaticamente as horas trabalhadas, e havendo até 2 horas extras, legalmente permitidas, já as direcionava na proporção para pagamento e BH.

Apesar de o SISBB já permitir o registro eletrônico pelo próprio trabalhador, e não mais o manual pelo gerente, os funcionários eram orientados a não registrarem a saída no dia, já que no dia seguinte o sistema aceitava o registro posterior e no horário que o funcionário

informasse, possibilitando que o mesmo trabalhasse horas além do informado ao SISBB e sem a devida remuneração.

Em 2003 o sistema criou uma nova “trava”, onde desta vez, mesmo que o funcionário não registrasse sua saída para poder trabalhar depois do seu horário regular, o SISBB não permitia o acesso porque a trava se dava de acordo com o número da matrícula do funcionário. Contudo, o bloqueio englobava somente as funções de escriturário e caixa, trabalhadores de jornada de 6 horas, não abrangendo os demais cargos comissionados. A “trava” do sistema já nascia com a sua “brecha”, uma vez que os funcionários davam a saída, ou, no melhor dos casos impostavam até as 2 horas extras permitidas e autorizadas pelo gerente, e continuavam trabalhando nas matrículas dos chefes até o volume de serviço ser controlado, como nos conta outro funcionário do Grupo 02:

Como o ponto não funcionava para todo mundo, quando tinha muito trabalho a gente acabava assumindo na matrícula do chefe mesmo. Às vezes até pagavam as duas horas que o sistema deixava fazer, mas na maioria das vezes você tinha que pedir, e como ninguém pedia, a gente trabalhava do mesmo jeito até o serviço acabar.

Somente em 2004 o bloqueio do sistema compreendeu os demais comissionados na agência, exceto o gerente geral. Contudo, a brecha ainda existia, pois antes de pagar até as 2 horas extras permitidas para o funcionário de 6 horas havia a possibilidade da mesma matrícula operar em mais de um terminal ao mesmo tempo, ou seja, o escriturário ou caixa poderia trabalhar o tempo que ainda restasse para completar a jornada de um comissionado de 8 horas, como informa funcionário do Grupo 02:

Mas **Eles** rapidinho conseguiram burlar o sistema do ponto eletrônico de novo. Era pedido para o funcionário registrar a saída somente no dia seguinte e até o horário sem a hora extra, já que a gente já tinha trabalhado na matrícula do outro.

O ponto eletrônico deveria servir para ajudar os funcionários a mostrar aos órgãos de fiscalização do BB que havia trabalho além do horário, porém o que ocorria na prática era a manipulação do sistema de ponto, tal qual na época dos funcionários mais antigos, quando a manipulação acontecia manualmente. O que houve foi a **sofisticação** da exploração, que passou a ocorrer eletronicamente. Atualmente o sistema não permite que mais de um terminal seja operado pelo mesmo registro de matrícula simultaneamente, o que, juntamente com os

investimentos cada vez mais pesado em tecnologia de informação e automatização, diminuiu consideravelmente a necessidade de horas extras para finalizar o volume de trabalho diário.

O BB investiu somente em 2005 R\$ 1,6 bilhões nas áreas de telecomunicações e tecnologia de informação, dos quais R\$ 250 milhões foram destinados à automação da agências, com a substituição de micros e a adoção do sistema operacional Linux para os servidores das agências, no lugar do antigo OS/2²⁷⁰. Porém, ainda há situações de necessidade de horas extras para concluir o fechamento do movimento da agência, como relata dois funcionários do Grupo 02:

Existe muita pressão para que não seja feita a hora extra. Aí colocaram o raio do ponto eletrônico, você dá entrada e dá saída e o sistema trava quando já deu o seu horário. Muito legal! Como ferramenta de controle é excelente, desde que seja aplicada corretamente. Porque não adianta você diminuir o horário de expediente do funcionário e não diminuir a carga de serviço. O grande problema do Banco com isso é que não é o mesmo serviço todos os dias, então têm dias em que você trabalha mais e dias em que trabalha menos. Não dá para você mandar o seu funcionário ficar em casa hoje porque é dia de vale e amanhã falar para ele vir trabalhar 18 horas porque é dia de pico. [...] Só que não dá para fazer isso, então acaba que a hora extra é necessária em dias de pico, não tem como não ser assim. Só que o Banco não entende isso.

Desde que o gerente novo assumiu ele cortou as horas extras. Só que se eu trabalhar só no meu horário e for embora, no outro dia eu estou “lascado”, porque eu é que vou ter que fazer o serviço do mesmo jeito. Daí eu e o outro caixa revezamos o horário e o ponto para conseguir fechar o movimento do dia e aliviar a barra do dia seguinte, isso quando o gerente não empresta a chave dele para a gente poder fechar. Eu não concordo com isso, mas fazer o quê? Tem que fazer, né.

Outra questão correlata à das horas extras é a do descanso de 10 minutos para função de digitador a cada 50 minutos de atividade, como no caso dos caixas, e que também é estendida ao funcionário que realize função em pé, como é o caso dos funcionários que atuam na sala de auto-atendimento. Considerando-se a Lei da Fadiga da administração científica, é possível comparar o descanso de 10 minutos do bancário a cada 50 trabalhados com o do carregador de lingotes de ferro de Taylor, mais uma evidência de que as características da administração científica do trabalho industrial continuam presentes em meio à gestão “moderna” do trabalho

²⁷⁰ BANCO DO BRASIL. *Velocidade da luz*. Revista BB.com.você. Ano5, nº 30, Jan/Fev, 2005.

também no setor de serviços, justamente porque o cerne da questão não é o método em si, e sim o controle sobre o processo de trabalho.

Dois funcionários, ambos do Grupo 02, um na função de caixa e outro na de atendimento ao público na sala de auto-atendimento, respectivamente, permitem perceber o contraste no cumprimento do descanso:

Eu não consigo fazer o descanso todo dia não. Aliás, eu raramente faço. Só faço quando não tem ninguém, daí eu até faço alguns alongamentos no punho e no antebraço. Mas nunca ninguém me impediu de fazer, eu é que nunca pedi mesmo. Não tenho coragem. Nunca vi ninguém fazendo, e muito menos pedir ou avisar que vai fazer. Aí vai parecer que eu não quero trabalhar, ou que estou enrolando para fazer hora extra no fim do dia.

Eu não faço hora extra. Não faço nada que estiver fora das instruções do Banco. [...] Uma coisa que eu faço certo é o descanso, de 1 em 1 hora. Está lá no LIC e eu cumpro, porque se eu não cumprir o problema de saúde depois é meu. Nenhum gerente veio me falar nada quando me vê sentado descansando, mas também nunca me falaram para cumprir o descanso.

Além da velha separação entre os trabalhadores “estratégicos” e os “operacionais”, ou, de outra forma, entre os *pluriespecializados comerciais* e *pluriespecializados administrativos*, somou-se uma dicotomia entre os antigos e os novos funcionários no BB em função do “assumir riscos”. No bojo do que Segnini caracterizou como “nova qualificação dos bancários na ótica dos Bancos”, o novo funcionário que assume riscos para obter melhores resultados é privilegiado. Há uma contradição expressa nos relatos que, ao mesmo tempo em que indica que o Banco estimula o “assumir riscos” como qualificação do bancário, também não garante mais a segurança do emprego como garantia antes.

Ou seja, se o funcionário correr riscos e o negócio “cair”, certamente será demitido, o risco corre por conta dele, funcionário, e não por conta do BB. Do contrário, será aplaudido porque trouxe resultados para a Instituição.

Hoje é um pouco diferente do que era há alguns anos atrás... Você já não tem mais a mesma segurança que você tinha, como, por exemplo, se cometesse um erro... [...] Hoje não é bem assim, você pode cometer um erro e amanhã você está na rua. Mas se você conseguir seguir as instruções do Banco e não fazer nada fora das instruções você pode ter uma carreira, mas se você vai conseguir? Não sei. Porque ao mesmo tempo em que você faz tudo certo, você percebe que o Banco valoriza aquele que corre risco... por serem mais arrojados, mais ousados, eles acabam trazendo resultados arriscados para o Banco, mas trazem resultados maiores.

Outro ponto relevante é que, a gestão organizacional do BB, ao mesmo tempo em que incentiva o “sangue novo” para as atividades comerciais, ainda tem que cumprir com os salários elevados dos funcionários mais antigos. A diferença de salário e bonificações adquiridas pode chegar ao dobro em determinados casos. Comparando-se os salários de dois caixas entrevistados, dos Grupos 01 e 02, respectivamente, um percebe uma média de R\$ 2.000,00 por mês, enquanto outro conta com a média de R\$ 1.200,00.

A diferença não se manifesta somente neste nível, visto que muitas das demais bonificações são computadas de acordo com o Valor de Referência (VR) do cargo que o funcionário ocupa. Como exemplo podemos citar a PLR, que referente ao primeiro semestre de 2006 foi paga em outubro do mesmo ano da seguinte forma: o benefício previu a distribuição de 95% do salário do escriturário ou caixa, ou do VR dos comissionados, mais a parcela fixa de R\$ 412,00 e a distribuição linear de 4% do lucro líquido, no valor de R\$ 1.814,49 para cada funcionário. Também entra proporcionalmente na composição o cumprimento do Acordo de Trabalho²⁷¹ (ACT) do período, sendo que as agências que atingiram os 400 pontos do ACT recebem o valor integral, e aquelas que cumpriram no mínimo 325,5 pontos, o valor proporcional²⁷².

Tomando-se as médias dos dois caixas apontados, teremos a seguinte proporção aproximada: R\$ 4.000,00 para o do Grupo 01 e R\$ 3.360,00 para o do Grupo 02, sem contar demais benefícios que também são contabilizados segundo o VR de cada um, como férias e 13°. Não é à toa que uma das antigas reivindicações dos funcionários do BB é a implantação do um

²⁷¹ “O ACT é um instrumento utilizado para avaliar o desempenho da gestão de cada dependência. Embora avalie a “gestão” da dependência, os resultados do Acordo atingem os funcionários como um todo (pagamento de PLR, classificação de agências, concorrências, dentre outros)”. BANCO DO BRASIL. Apostila Conhecendo o Acordo de Trabalho. Superintendência Estadual do Rio Grande do Sul: 2005. De acordo com as necessidades competitivas do Banco e em conformidade com os resultados que vão sendo apresentados pelas unidades, são formuladas metas de rentabilidade, que englobam, principalmente, a venda dos produtos e serviços bancários. Entretanto, ao ACT somam-se as campanhas do BB como um todo. Por exemplo, a agência pode já ter cumprido a meta de seguros residenciais de seu ACT, mas se o Banco não tiver cumprido a meta geral, lançam-se campanhas para a venda deste produto específico, na maioria das vezes, na forma de disputas entre agências e regiões. No final da campanha, a equipe que vendeu mais seguros é a “equipe do mês” e recebe um “diplominha” de “melhor agência na venda de X na campanha Y”, e o gerente da agência se destaca para a Superintendência à qual responde, pois o BB ainda não adotou a remuneração variável. Algumas vezes há bonificações pela meta adicional cumprida, como entradas para grandes shows, peças de teatro, jogos esportivos patrocinados pelo BB, mas, via de regra, o “prêmio” só vai para o gerente da unidade, que certamente passa a ser observado com outros olhos e cotado para funções gerenciais de maior peso. A agência também pode subir de nível se cumprir determinada proporção do ACT. Em todos os casos quem sai ganhando é o corpo gerencial.

²⁷² O ESPELHO FAX. *BB assina a Convenção Coletiva e PLR*. Informativo da Comissão de Empresa dos Funcionários do Banco do Brasil, nº 272/ out/ 06.

novo Plano de Cargos e Salários (PCS) que garanta isonomia entre os concursados antes e depois de 1995. O movimento sindical e o BB já negociam um novo modelo desde 2003, quando foi criado um Grupo de Trabalho para a elaboração do projeto. Contudo, o GT acabou e até o momento o PCS ainda não resolvido²⁷³.

Mais uma vez a contradição da ideologia gerencial se revela, na medida em que o BB, por mais que tenha seguido a cartilha da reestruturação do trabalho e criado artifícios organizacionais para se livrar desta parcela onerosa dos funcionários e, principalmente, reivindicativa de seus direitos, ainda **tem que** conviver com ela, o que em si já promove outro conflito, uma vez que os novos funcionários passam a reivindicar os direitos adquiridos pelos antigos.

De um lado os novos funcionários contemplam o objetivo da “*nova qualificação do bancário na ótica dos bancos*”, traduzido no espírito competitivo, e que por sua vez estimula práticas pró-ativas e criativas para se realizar numa perspectiva de sucesso, mas por outro lado, trazem à tona a contraditoriedade e fragilidade das estratégias “modernas” de gestão do trabalho, pois o dilema também gera as condições de uma ação reivindicativa coletiva da categoria²⁷⁴.

Uma contradição que faz o caso do BB muito curioso é que o Banco ainda não seguiu a tendência mundial de combinar benefícios fixos com benefícios variáveis. A remuneração variável é um potente estimulador para ações de venda, uma vez que está diretamente atrelada à produtividade e rentabilidade da empresa, e, no Brasil, os impedimentos legais para sua utilização foram transpostos pela Medida Provisória que regularizou a PLR em dezembro de 1994.

A suposição é a de que o cumprimento das metas no BB se dá pelo “vestir a camisa” do funcionário, o que pode ocorrer por diferentes razões que estão imbricadas em todo o processo de “gestão” da subjetividade, concomitante à situação de imprevisibilidade e instabilidade do mercado de trabalho, dito de outra forma, o medo do desemprego. Pensando no trabalhador que já foi cooptado pela ideologia gerencial, este “vestirá a camisa” a fim de cumprir e superar as metas com o objetivo de ser notado e trilhar carreira no Banco. Por outro lado, há aqueles que

²⁷³ O ESPELHO FAX. *Bancários negociam com BB na quinta e esperam soluções*. Informativo da Comissão de Empresa dos Funcionários do Banco do Brasil, nº 268/ ago/ 06.

²⁷⁴ Diz-se relativamente insolúvel porque uma solução imediata seria a demissão de todo o corpo de funcionários que ainda integra o grupo pré reestruturação, o que legalmente não é viável, mas justamente por isso, dadas as reformas trabalhistas e sindicais em andamento, a solução dependerá em grande medida da capacidade de resistência coletiva da categoria como um todo, até porque o BB já anunciou novos cortes de despesas com pessoal.

consideram o lado prático, porém parcial, e “vestem a camisa” porque o BB deve lucrar para que continue sendo um bom empregador e que possa manter os postos de trabalho.

Diz-se parcial porque estes funcionários que “cumprem o seu papel” nesta perspectiva de reciprocidade não discernem a dimensão do Banco que os explora, e assim não contribuem para elevar a capacidade de resistência dos trabalhadores, pelo contrário, constituem-se de uma massa indiferente às reivindicações e ações coletivas da categoria, quando não manifestam sua postura reacionária, como ilustrado na entrevista de um funcionário em cargo gerencial do Grupo 02:

Eu não estresso muito com as metas não, para mim é tranqüilo. Acho que faz parte da minha função no Banco. É claro que tem épocas que a cobrança é maior, mas eu nunca tive problemas com isso não.

Também há uma tendência maior no Grupo 02 para cooptação ideológica, já que interpretam as metas para a venda de produtos e serviços como algo natural e que o Banco não exige, somente sugere, uma vez que não atrela diretamente o salário do funcionário ao cumprimento das metas. Diretamente, porque indiretamente o resultado da agência está vinculado a este cumprimento individual das metas, e no caso dos que almejam a ascensão profissional no Banco a agência é a vitrine ou o cartão de visita num sistema que ainda não conta com a remuneração variável. Estes elementos podem ser observados no depoimento de mais dois funcionários em cargo gerencial:

Quando eu era assistente de negócios eu tinha uma função administrativa, uma função realmente de execução e ao mesmo tempo a questão do vendedor. Mas nunca o Banco levou isso de forma a sugerir que se você não vendesse seria penalizado por isso. Você vendia porque o Banco te pedia isso de forma amistosa ou mesmo de equipe, assim “olha pessoal, nós temos que vender porque é assim que funciona o mercado e nós não podemos ficar fora do mercado, então temos que todos juntos vender”.

Pelos contatos com outros funcionários de outras instituições, a gente percebe que a cobrança aqui no Banco é menor, a pressão é menor. Primeiro pelo fato do seu salário não estar diretamente vinculado às metas, e segundo porque o seu emprego também não.

Há ainda aqueles que desempenham as atividades referentes às vendas sem a gana dos que “querem mostrar serviço”, e diferente dos que simplesmente vendem como mais uma atribuição dentre tantas. Estes funcionários percebem, em diversos níveis, que a venda faz parte do negócio do Banco, mas que ela deve ser uma iniciativa do cliente, e daí eles “vestirem a camisa” no limite da necessidade do cliente, ou, de forma diferente, que o cumprimento das

metas é a transferência do administrativo para o comercial, e que envolve outras questões além dos produtos e serviços vendidos. Conforme os trechos abaixo de funcionários do Grupo 02:

O Banco mudou, ele não quer mais aquele cara que só fica autenticando. Ele quer aquele cara que venda para dar produto para o Banco, que é da onde **Ele** vai tirar o lucro dele... do título de capitalização, da previdência, da aplicação... que é isso que os bancos estão querendo agora. Então se você ver por esse lado o caminho que o Banco está levando está certo. Mas aí é que está, eu não concordo com este caminho. Porque o Banco tira os caixas porque ele só quer fazer negócio, e estas funções estão sendo transferidas para outros lugares. Agora você paga conta na lotérica, no supermercado, até em loja você paga, entende... sendo que, se você for pensar pelo lado do caixa, estas pessoas que recebem estas contas não têm a mesma situação que você tem no Banco. Se no Banco do Brasil eu ganho mil reais para ser um caixa, eu ainda tenho mais trezentos que é para eu cobrir a minha diferença se eu tiver, se eu não tiver é meu. Se o Banco acabar de vez com os caixas e pôr todo mundo para fazer negócios, o que vai acontecer? As pessoas que pagavam conta no Banco vão pagar no supermercado, só que o caixa do supermercado não ganha gratificação de caixa, deve ganhar duzentos reais por mês, muitas vezes sem carteira assinada e não está protegido pelo seu sindicato, ou seja, ele não tem a mesma garantia que você tem no Banco. Então esta coisa das metas é uma questão mais ampla. Tem a ver com a lógica do capital.

A desvantagem é a pressão de certos gerentes né, que vira até doença, vivem estressados. São pessoas que buscam promoções a qualquer custo e quando chegam lá querem vender o seu peixe em cima das costas da gente. É difícil você achar um gerente tranquilo. Eles sofrem pressões para vender, né. E aí eles vêm para cima da gente. Para eles é natural, e para o Banco também, porque fica promovendo estes gerentes que cumprem as metas. Mas para mim é um caso de doença mesmo, coisa de neurótico. [...] A cobrança pelo atingimento de metas é assim. Eu vendo o que eu acho que é melhor para o cliente, o produto que tem a melhor taxa e que for bom para ele. Não ligo para a cobrança destes gerentes estressados não, porque para mim isso vira doença. E estas metas praticamente não têm fim, né. Se você ficar atrás dela não acaba nunca.

Coincidentemente, estes últimos integram um subgrupo que se poderia chamar de “sindicalizados conscientes”, ou seja, formam a parcela sindicalizada da agência que acompanha as reivindicações, ainda que muitas vezes de forma passiva²⁷⁵, mas que entendem o papel de uma

²⁷⁵ Durante setembro e outubro de 2006, alguns funcionários da agência participaram de forma ativa da greve realizada pela categoria em campanha unificada com todas as empresas financeiras da FENABAN, enquanto outros aguardavam o resultado das negociações em casa e alguns trabalhavam internamente. Durante o impasse que durou cerca de 01 mês, o Banco descontou os dias parados na folha de pagamento de setembro dos funcionários que não aderiram à data de encerramento da greve proposta pelos BB e CEF, informando ainda que os mesmos não seriam enquadrados no acordo realizado com a FENABAN. Uma comissão formada pela Contraf-CUT conseguiu negociar o estorno dos descontos, porém a anistia geral seria realizada por meio de compensação em horas extras. Esta medida gerou um segundo conflito na medida em que foram denunciados abusos do Banco na compensação das horas paradas. Marcel Barros, coordenador da Comissão de Empresa dos funcionários do BB disse na

organização coletiva dos e para os bancários, e mais, percebem, com as devidas proporções, que o foco comercial do Banco não é só uma tendência de mercado, mas uma tendência da sociabilidade capitalista, e que a cobrança pelas metas envolve muito mais do que satisfazer uma necessidade do cliente, como no caso do depoimento do delegado sindical da agência.

Dentre os “indiferentes” e os “cooptados” também há funcionários sindicalizados, porém numa perspectiva de oportunismo, uma vez que revelaram não se sentirem representados pelo sindicato, mas não querem deixar de usufruir dos benefícios dos convênios que o mesmo estabelece com universidades, faculdades, escolas de línguas, e outros serviços, como no depoimento de funcionário do Grupo 02:

Eu não participo do sindicato, mas sou sindicalizado. Eu não era no começo, mas como tem vários descontos e na minha faculdade tinha convênio eu me sindicalizei para poder ter o desconto na mensalidade como bancário sindicalizado.

Numa perspectiva de conformismo, há os que são sindicalizados porque acreditam que é uma obrigação do funcionário participar, como se tivessem que ser sindicalizados para acompanhar, em nome do Banco, as negociações conduzidas pelo sindicato, o que contribui para converter a ação sindical numa ação conformadora e não combativa, como foi relatado na entrevista de funcionário em cargo gerencial do Grupo 01:

Eu sou sindicalizado porque acredito que é uma organização que só existe para ajudar a resolver os conflitos do Banco com os funcionários. O sindicato aqui tem uma linha mais light, não é como o da baixada. Lá eles ainda arrumam confusão, fazem a maior baderna no auto-atendimento. Aqui não, é mais sossegado, e eu acho que tem que ser assim. O mundo não é mais aquele, de confusão, de bagunça. O bancário não quer isso, ele quer o que é viável, quer diálogo. Confrontos não são bons para ninguém. Não é bom para o Banco e muito menos para o bancário. [...] O sindicato tem que aprender a respeitar as opiniões. Por exemplo, num movimento grevista, **existem funcionários comissionados que não querem fazer greve**, e aí é necessário respeitar as opiniões. O sindicato não deveria impedir que as agências abrissem e ficar fazendo confusão na frente dos clientes, dificultando o atendimento, porque quem não tem nada a ver com isso é o cliente. [...] Já fiz muita greve e se eu achar válido faço de novo, mas é fundamental respeitar as opiniões e não impedir quem quer trabalhar de exercer a sua função.[...] Há um compromisso,

ocasião: “A compensação deve ocorrer na medida em que houver necessidade do banco e disponibilidade do bancário. Ninguém deve se prejudicar para pagar as horas da greve. A contraf-CUT e os sindicatos fiscalizarão eventuais abusos por parte do BB, mas destacamos que se o funcionário não puder fazer hora-extra que não a faça”. O ESPELHO FAX. *Compensação*: hora-extra deve ser eventual, diz LIC do BB. Informativo da comissão de Empresa dos Funcionários do Banco do Brasil, nº 273/ nov/ 06.

não só com a empresa mas principalmente com o cliente, que não deve ser prejudicado em nome de uma luta que é dos bancários.

Também houve depoimento de funcionário não sindicalizado e em cargo gerencial que afirmou categoricamente que o sindicato não tinha validade alguma e manipulava os bancários do Banco do Brasil para fortalecer a negociação unificada com os bancos privados, omitindo inclusive o aumento que o Banco já tinha divulgado sobre o pagamento da PLR na última campanha de 2006, e que por si só já superava o aumento dos bancos privados. No caso deste gerente, percebe-se que o mesmo identifica a ação sindical num escopo limitado e restringido ao aumento salarial, e mesmo neste caso, não interpreta uma negociação unificada como uma ação coletiva positiva, e sim o contrário, preferia quando as negociações eram em separado e o Banco negociava diretamente com a comissão de empresa dos funcionários do BB:

No caso do Banco do Brasil nós somos manipulados pelo sindicato nesta negociação unificada para gerar maior força nos outros bancos privados. [...] a negociação do Banco até uns dois anos era feita numa mesa separada e a minha impressão era que a gente tinha mais vantagens. Tanto que neste ano o sindicato queria que a gente fizesse greve pelo mesmo aumento das outras instituições financeiras, quando na verdade o Banco já tinha disponibilizado a divisão do PLR, que já era superior ao aumento concedido pelo setor privado. Mas em nenhum momento o sindicato divulgou isso para os bancários porque iria fortalecer o movimento. Então eu acho que o sindicato não é correto neste ponto e para mim ele não tem serventia nenhuma.

Os depoimentos de funcionários do Grupo 02, um na função de caixa e outro ocupando cargo gerencial, levanta outro aspecto com relação às motivações do “vestir a camisa” do BB que sugere que os estilos de gerência, ou “liderança” (segundo a terminologia gerencial do *empowerment*), também podem influenciar na dedicação para o cumprimento das metas. Quando abordávamos a questão das metas os funcionários pontuaram, respectivamente:

Tinha um gerente que ficava no pé direto para bater as metas. Fazia competições entre equipes, incentivava mesmo a gente a vender. Mas ele mesmo parecia que não fazia nada. (risos) Vivia na frente do computador e no telefone, e quando vendia alguma coisa vinha dar para a gente colocar no sistema porque ele não sabia. Com esse aí eu tive um relacionamento bom porque ele me dava liberdade de falar tudo que eu pensava e eu vendia bem, daí eu ficava no atendimento mais tranquilo. Depois veio um outro que trabalhava até no caixa. Parecia um louco. Ele era muito o Banco, a vida dele era o Banco e ele queria que a de todo mundo também fosse. Ele ficava até sem comer. E aí eu tive conflito, né. Porque ele não aceitava as minhas opiniões, e aí eu fui mandado para o PAB e fiquei só com o

serviço de caixa e cuidando dos processos do TRT²⁷⁶. Eu só estou no Banco por estar, porque eu não tenho outra coisa para fazer no momento, mas ele não aceitava isso, de eu fazer as minhas coisas e “acabou”. E aí ele ficava no canto dele fazendo o serviço dele e eu ficava no PAB, longe dele para não dar atrito, e fazendo o meu serviço sossegado.

Hoje numa função gerencial fica bem evidente que há uma distribuição igualitária das metas da agência, o que é diferenciado é a cobrança, a forma de cobrar, e isso vai muito da administração da agência. E aí é pessoal mesmo, tem que ser direto, não dá para simplesmente cobrar de forma abstrata. E aí é que entra o perfil do administrador, porque dependendo da forma como o administrador irá te cobrar você se sente mais ou menos confortável. E aí eu me sinto à vontade para falar do administrador anterior, que me deixava sempre com muita liberdade. Ele não se posicionava com relação às metas, deixava a gente à vontade para definirmos as nossas metas para alcançar os nossos objetivos. E isso foi bom porque você pode atingir as metas no seu tempo e da forma como você achar adequado e justo. E aí você sofre menos pressão e não precisa fazer a tal da venda casada, da venda empurrada, aquele negócio de pedir e às vezes implorar para o cliente ajudar com o produto. Isso é uma coisa extremamente desagradável, não bate com a minha ideologia. Já tive que fazer isso no caso de outra administração, e não me senti nem um pouco confortável, mas se é isso que a empresa quer da gente em determinados momentos é isso que a gente tem que fazer.

Outro funcionário, desta vez do Grupo 01, quando indagado sobre as principais dificuldades no exercício de sua função e sobre resolução de conflitos, também alude ao comportamento dos dois gerentes citados nos trechos acima²⁷⁷:

Havia uma época em que o suporte era um caos e todo mundo punha a culpa nos caixas, principalmente um “pessoalzinho” do atendimento chegado no gerente. Parecia que a gente não fazia nada. Eu me sentia desrespeitado porque eu trabalhava sério e qualquer um sabe que não é fácil lidar com cliente no caixa. Geralmente ele já está nervoso por causa da fila e quando ouve um “não” desconta na gente, que está na linha de frente. Mas não é todo gerente que entende isso. Teve um que passou por aqui que nunca tinha aberto um caixa e para ele era fácil fazer reuniões, falar que a gente matava serviço, não tinha organização e culpar os caixas pelas reclamações e pela nota baixa de atendimento. O que acabou de sair não. Ele sentava no caixa e chamava a fila direto. Não segurava a gente depois do horário para falar besteiras em reuniões, e também não pressionava a gente para vender os produtos. Mas tinha a atitude de trabalhar ao invés de só mandar.

²⁷⁶ O Posto de Atendimento Bancário (PAB) ao qual o funcionário se referiu era uma outra unidade da própria agência que funcionava dentro do Tribunal Regional do Trabalho em São Bernardo do Campo e para atender às necessidades dos funcionários e processos daquele fórum.

²⁷⁷ Na ocasião das entrevistas, um terceiro gerente havia assumido a agência. Assim, sempre que a pauta abordava assuntos que envolviam o papel da gerência geral da agência, grande parte dos funcionários se referiram aos outros dois gerentes anteriores.

Estes depoimentos possibilitam inúmeras questões presentes nas entrelinhas do discurso. Contudo, a pesquisa se ocupou de dois aspectos, nos quais se mencionou os gerentes como “gerente 1” e “gerente 2”, respectivamente. Primeiro, os estilos de gerência apontados são diametralmente opostos, sugerindo que o gerente 1 possui um perfil mais agressivo e competitivo para as metas e resolução de conflitos, na mesma medida em que dois entrevistados relatam a falta de conhecimento do mesmo para operacionalizar os referidos processos levantados. Entretanto, no primeiro trecho o funcionário comentou que por “vender bem” tinha um bom relacionamento com o gerente 1, enquanto os outros dois demonstraram diferentes níveis de insatisfação em relação ao estilo de administração deste gerente.

Já o gerente 2 parece ter um perfil mais operacional, já que foi citado como conhecedor das tarefas, e talvez por isso os funcionários em questão tenham se referido a ele num tom mais à vontade e mencionado que se sentiam um pouco mais confortáveis com relação às metas de venda ou exercício da função, e que foi diferente no primeiro depoimento, uma vez que o funcionário já relatou a tendência inversa, de entrar em choque com o gerente 2 justamente por lidar melhor com as tarefas comerciais do que com as operacionais.

O conhecimento operacional aparece nos dois casos como fonte geradora de conflito, o gerente 1 porque não o possuía e “só sabia mandar”, e o gerente 2 porque parece que “possuía demais” e por isso cobrava o serviço tão quanto sabia fazer, e deixava a questão do cumprimento de metas sobre a autonomia do funcionário. Esta relação permite resgatar os dois tipos de gerência incentivados pelo BB em tempos diferentes. O do bancário conhecedor do processo, num primeiro momento, característico da fase em que a gestão do Banco privilegiava a experiência do trabalho como diferencial para as funções gerenciais, e o do bancário administrador competitivo, típico da “gestão moderna” do trabalho que foca as atividades comercial como diferencial.

O segundo aspecto relevante é o de que, tanto o gerente 1 como o gerente 2 são anteriores ao Programa de Ajustes de 1995, logo, estão agrupados junto aos funcionários antigos do Banco. Entretanto, o gerente 1 participou do BB/MBA em 1995, ao invés de seguir a trajetória de ir assumindo funções em diferentes áreas da agência para só então chegar ao nível máximo de

gerência em agência²⁷⁸. Foi selecionado para participar de um treinamento que visava justamente construir um novo perfil para o administrador, e daí suas práticas gerenciais se pautaram na incitação da competitividade, da produtividade, da exposição e da responsabilização individual, da discussão por meio de reuniões coletivas semelhantes aos CCQs da organização toyotista do trabalho.

Enquanto que o gerente 2 lidou com várias funções operacionais em diversas áreas do Banco, chegando ao posto de gerente de agência pelo antigo critério da experiência e tempo de serviço²⁷⁹, daí sua postura gerencial enfatizar mais o lado do “saber fazer”, do aspecto prático, da execução das funções, mais típicos da gestão taylorista-fordista do trabalho, embora não deixasse de instituir estratégia para o cumprimento das metas estipuladas, mas no caso a estratégia seguia a direção de deixar os funcionários atuarem da forma como julgassem melhor, sem a cobrança direta e ininterrupta.

O estabelecimento desta relação nos permite apontar que o modelo de gestão do trabalho no BB é composto pelos dois tipos de gestão, taylorista-fordista e toyotista, não só pelos estilos de gerência abordados, mas também pelas práticas das tarefas ressaltadas pelos funcionários, tanto em nível gerencial como no subordinado. Assim, a despeito de todo o empenho do Banco em viabilizar as ferramentas de administração de RH a fim de promover a gestão do *empowerment*, reduzindo custos e aumentando produtividade, a contradição atravessa as técnicas de gestão e práticas de trabalho.

Segmentação do atendimento e fragmentação da força de trabalho

Num contexto de alta concentração de renda o direcionamento estratégico é para o atendimento segmentado nos bancos. No BB e na maioria dos grandes bancos há agências personalizadas, próprias para o contato com o cliente-investidor, enquanto nas agências de varejo “comuns” há uma segmentação no atendimento ao público no mesmo espaço. Os critérios para a divisão dos clientes no BB começaram a ser sistematizados no fim de 2001, divulgados

²⁷⁸ Informação verbal obtida em caráter informal com funcionário da agência (2002).

²⁷⁹ Informação obtida em caráter informal com funcionário da agência. (nov/2004).

internamente por meio de cursos e treinamentos em “atendimento ao cliente”. Atualmente a segmentação já é matéria “obrigatória” para os funcionários desde o ingresso.

No curso inicial de ingresso no Banco o novo funcionário aprende a “atender de forma segmentada”, e, principalmente, a “entender que os nomes dos segmentos são “fantasia”, **não devendo chegar ao conhecimento dos clientes**”. A divisão dos nichos de negócio é feita por meio de análise cadastral, que classifica o cliente de acordo com a “profissão, classe social, renda, faturamento, estilo de vida, faixa etária, etc, e assim suas necessidades são diferenciadas”²⁸⁰. Neste primeiro nível de segmentação, o próprio sistema já enquadra o cliente num perfil segundo estas características, mas que são administradas durante o período de relacionamento entre ele e o Banco.

Vale notar a preocupação de já durante o treinamento inicial frisar ao funcionário ingressante que ele não deve revelar os critérios da segmentação ao cliente, uma vez que se o mesmo for denominado abertamente de “cliente exclusivo” ou “cliente preferencial”, a estratégia do “diferencial segundo as necessidades” se torna diferencial segundo o potencial de investimento e rentabilidade, o que constrangeria o discurso do Banco de “relacionamento ético, principalmente com a clientela²⁸¹”.

“Preocupado com esses princípios e buscando construir uma relação de longo prazo com seus clientes, e, **conseqüentemente angariar maior rentabilidade**, o Banco adotou alguns critérios de atuação”, sendo os seguintes nichos de mercado: pessoa jurídica (PJ), pessoa física (PF) e setor público, que por sua vez são subdivididos. O mercado PJ entre os segmentos de micro e pequenas empresas, médias e grandes empresas, e empresas *corporate*. O segundo mercado, do setor público, está subdividido entre as esferas de governo federal, estadual e municipal.

Com relação ao mercado de PF, a segmentação obedece à padrões mais sofisticados, fundamentando-se em dois critérios, a *segmentação comportamental* e o *modelo de relacionamento*. O primeiro consiste num perfil do cliente traçado via potencial de consumo,

²⁸⁰ Fidelização do cliente. Tópico “Atender de forma segmentada”. *Curso Excelência Profissional*. Caderno de aprendizagem “O caminho para encantar o cliente”. p. 35-37.

²⁸¹ Ibid. Tópico “Ética no relacionamento com os clientes”. p. 33.

utilização dos canais de distribuição, dados cadastrais e rentabilidade, e a partir deste perfil o cliente é classificado num dos sete segmentos comportamentais a seguir: desconhecido, renovação, estratégico, básico, ascendente, potencial e experiente. Toda esta classificação é realizada pelo sistema automaticamente a partir da informação dos dados cadastrais e registro das operações do cliente. Entretanto, o próprio BB já atenta que “a descrição pura não dispensa o conhecimento individual dos clientes, principalmente os que serão **alvo de tratamento personalizado**”.

Mais uma vez a natureza do discurso se revela, não só porque no trato com o cliente o funcionário deve omitir a intenção da segmentação, mas porque em grande medida, segundo os depoimentos, os próprios funcionários não se sentem à vontade em “separar” os clientes de acordo com sua renda quando estes chegam até eles ignorando o segmento a que pertencem. Vejamos o comentário de um gerente PF do Grupo 02:

O Banco dividiu os clientes para facilitar o atendimento comercial, mas às vezes acaba complicando, principalmente quando é um dia cheio. Quando um cliente PJ aparece na minha mesa fica fácil eu apresentá-lo ao pessoal do atendimento PJ, mas quando é cliente PF, por exemplo, eu vou falar o quê? Que ele tem que pegar a fila do outro atendimento porque de acordo com a renda dele eu não posso atendê-lo? Claro que não. Aí é que entra o bom senso. Você atende e depois passa a pasta para o gerente do perfil dele.

Neste caso, o entrevistado demonstrou que, mesmo um pouco constrangido pela estratégia, acredita que ela facilita o atendimento com foco comercial, e que, numa situação fora do padrão, há um drible na própria estratégia. Porém, não se opõe a ela, uma vez que após o contato imediato o cliente será repassado ao devido segmento de atendimento. Outro funcionário, também do Grupo 02, chama atenção para as dificuldades que encontrou quando ingressou no Banco, logo após a implantação do atendimento por segmentos:

Eu não entendia nada, só que eu não podia atender todo mundo que chegasse. Mas era esquisito, porque me diziam “chama o fulano, o beltrano” porque eram clientes deles, sendo que os fulanos e beltranos estavam vendo que o cliente estava comigo e não faziam nada. Parece que ficavam esperando se eu iria atender ou não, sabe? Eu achava muito chato porque parecia um empurra-empurra de cliente, e como eu, além de não saber fazer nada direito porque tinha acabado de entrar e tinha que perguntar toda hora para alguém o que fazer, não conhecia a coisa do atendimento segmentado.

De fato, a segmentação do atendimento não aconteceu como algo natural para os próprios funcionários, que pela antiga prática de atendimento, costumavam dividir somente o

mercado, e não toda uma classificação de acordo com uma série de dados cadastrais, e principalmente, por renda. Um funcionário do Grupo 01 informa como era o foco do atendimento antes da segmentação:

No meu tempo não tinha isso. O cliente sentava na mesa e pronto. Você atendia da melhor forma possível, sem se preocupar com o perfil de consumo dele porque as vendas também não eram tão cobradas como é hoje. É claro que a gente acaba sabendo mais de uma função e o outro colega de outra, e daí você acabava passando o cliente para a frente se sabe que o outro colega conhece mais o assunto. Mas era para atender melhor o cliente, não era para “empurrar” produtos.

Esta dimensão da segmentação se torna mais clara a partir do outro critério de segmentação para o mercado PF, o modelo de relacionamento, que, “define como o Banco se relaciona com o cliente, isto é, como o cliente será atendido pelo Banco ao acionar qualquer canal, seja ele humano ou automatizado”²⁸². Os modelos de relacionamento são: exclusivo, preferencial e pessoa física, e são definidos como: exclusivo, “reservado a um número limitado de clientes em função do volume de investimentos e renda e outras características de cunho estratégico (autoridades ou formadores de opinião²⁸³) [...] o atendimento dá-se de forma personalizada e por funcionários qualificados para o atendimento pró-ativo”, e o preferencial “voltado para uma base significativa de clientes em termos de quantidade de negócios, de grande importância para os resultados financeiros da Empresa”²⁸⁴.

Embora o modelo de relacionamento pessoa física se refira à “maior concentração de clientes com menos volume de negócios [...] incluem-se todos os clientes com investimentos até R\$ 5 mil, os com renda inferior a R\$ 1 mil, beneficiários do INSS e todos os usuários”, o Banco ressalta que seu *market share* depende deste segmento, daí sua importância estratégica ainda que o potencial de consumo desta parcela de clientes seja baixo²⁸⁵. Com relação a este segmento, o depoimento de um gerente do Grupo 02 ilustra o direcionamento do BB no dia-dia para o trato com este cliente:

²⁸² Ibid. Tópico “Atender de forma segmentada”. p. 36

²⁸³ Vale uma associação com o que Mills chama de “celebridades das altas rodas”, mencionado na primeira parte do trabalho.

²⁸⁴ Ibid

²⁸⁵ Ibid.

Não tem muito o quê fazer. O Banco realmente não quer na agência o cara que vem pagar uma conta de luz. Ele quer o cara que vem aplicar seus milhões, vem pedir empréstimo, vem comprar seguro, previdência... O resto não interessa.

Dentro da agência a segmentação acontece de forma menos sofisticada, e na prática é denominada entre os funcionários da seguinte forma: de NR1 (nível de relacionamento com os clientes exclusivos com renda igual ou acima de R\$ 4.000,01), NR2 (nível de relacionamento com os clientes preferenciais com renda de R\$ 1.000,01 a R\$ 4.000,00) e o NR3 (nível de relacionamento com os demais clientes com renda inferior a R\$ 1.000,00)²⁸⁶.

Além do aspecto comercial da segmentação, também foi possível perceber outro elemento originado pela segmentação e incentivado, ainda que nas entrelinhas do discurso, pelo BB. Em muitos casos a segmentação extrapola o atendimento ao cliente e atinge também os funcionários, que “assumem” a identidade dos seus clientes no caso do segmento de modelo *Exclusivo*. Como o próprio Banco define, os funcionários deste atendimento são “qualificados” para oferecer tratamento personalizado e “pró-ativo”. A pró-atividade é o que, muitas vezes, possibilita o que Grisci e Bessi chamaram de gestão da intimidade. Para o funcionário se tornar “amigo” do cliente considerado exclusivo, deve haver em alguma medida identificação de valores, hábitos e crenças, ou melhor, uma **identificação ideológica**.

Na medida em que determinados funcionários são **intencionalmente** selecionados para gerenciar este tipo de público, naturalmente **pode ocorrer** uma não-identificação com os funcionários que respondem por outros segmentos, principalmente com os considerados “administrativos”. Diz-se pode ocorrer porque tudo depende dos limites subjetivos para a cooptação ideológica do funcionário que é indicado para este atendimento, e do nível de relacionamento anterior que este já tenha construído com os demais colegas, como observou com muita perspicácia um funcionário do Grupo 01:

O pessoal novo rapidinho vira gerente. Na minha época dependia muito mais do tempo de serviço e de você conhecer o serviço. Quando eles vão para o NR1 então! Aí parecem que tem o “rei na barriga”! Não é todo mundo, claro. Tem uns que já trabalharam aqui com a gente e não se deixam levar pelo deslumbre, mas outros! Parece até que o dinheiro da conta dos clientes vai parar na conta deles. **Coitados, não sabem da missa a metade.**

²⁸⁶ Estes valores de renda para os NRs são de dez/2005, quando foram obtidos em caráter informal através de informação verbal com funcionário da agência.

O depoimento confirma que na constituição do coletivo no processo de trabalho o conflito de classes está presente também no interior da própria classe. Segundo o trecho, alguns funcionários parecem assumir o perfil dos clientes que atendem, expressando em suas práticas cotidianas e no relacionamento interpessoal com os outros funcionários a ideologia da classe dominante, a consciência subalterna que só visa a ascensão social.

Este processo de “aculturação” se torna fonte de conflitos, ainda que de forma velada, e acirra a rivalidade que já é inerente à divisão entre os *pluriespecializados* comerciais e os *pluriespecializados* administrativos, fragmentando a solidariedade de classe e, conseqüentemente, uma tomada de consciência de classe pela categoria, fundamental à ação coletiva mediada.

Resgatando a suposição inicial do estudo, ou seja, que há uma contradição entre o discurso gerencial, traduzido na ideologia do *empowerment*, e a prática efetiva de trabalho, parece que as análises e relevâncias estabelecidas com o objeto específico apontam na direção de uma oposição maior e inerente à totalidade do modo de sociabilidade capitalista, que é a da inevitável disputa entre as classes, inclusive no interior das próprias classes e em todas as suas dimensões. Daí os métodos de gestão do trabalho se constituir em formas sociais de controlar o conflito, e não meramente em técnicas restritas ao ambiente de trabalho.

Os gestores do capital recorrem às inovações tecnológicas, organizacionais e gerenciais para intensificar o trabalho, aumentar a produtividade e ainda garantir a manutenção da ideologia da dominação. A articulação entre tais elementos permite que cada vez mais se aumente o excedente de força de trabalho, o que em si já é um elemento de sujeição da classe trabalhadora. A difusão de mecanismos de controle que manipulam o conflito capital-trabalho com o fim de obter a adesão acrítica dos trabalhadores no processo de valorização do capital, dos quais o discurso do *empowerment* é o exemplo mais atual, aprofunda a subsunção real do trabalho ao capital.

O discurso gerencial do *empowerment* não acarretou mudanças positivas para os trabalhadores no que diz respeito às soluções das contradições de classe. A “modernização” das relações e formas de gerenciamento do trabalho pseudo-ocultam o antagonismo de classe inerente ao modo de produção capitalista através dos discursos motivacionais, das políticas de recompensa e valorização, da gerência participativa, e de tudo o mais que compõe o espetáculo do “pão e circo” empresarial. A gestão do *empowerment* promove competitividade, individualização,

inveja, corrosão do caráter, fragmentação da consciência de classe. Este é o *ser assim* destrutivo da gestão do trabalho alienado na sociabilidade capitalista. Contudo, também permite que a dimensão perversa de todo o processo venha à tona, o que é essencial para o desvendar desta pseudoconcreticidade e para ousar a criação de um *vir a ser* emancipado e para todos.

Considerações Finais

A expansão do capitalismo a partir da permanente revolução de seus meios de produção carrega consigo um processo também permanente de transformação das formas de trabalho para torná-las adequadas ao seu desenvolvimento, e, portanto, transforma as relações sociais. Em cada momento de desenvolvimento das forças produtivas as relações de trabalho correspondentes criam e recriam o antagonismo entre as classes, com novas formas de opressão e resistência.

Como observado na parte I, o modelo de organização do trabalho de Ford caracterizou um destes momentos da luta de classes. Também a “cientifização” do processo de trabalho com Taylor foi além de uma mera inovação no campo administrativo para a melhoria da organização do trabalho. Os limites das técnicas fordistas e tayloristas alteraram a organização do trabalho a partir dos anos 1950, e mais agudamente no fim da década de 1970, quando o capital se reestruturou produtiva e politicamente nos principais pólos capitalistas, declarando sua crise estrutural por meio do retrocesso das reformas sociais do Estado do Bem-Estar, do estímulo da acumulação predominantemente financeira e da difusão das técnicas de gerenciamento da empresa Toyota.

O importante a frisar é que a apropriação da subjetividade do trabalho está inserida num processo que se articula desde o modelo taylorista-fordista, e que a realização do trabalho repetitivo e controlado pelo ritmo da esteira de montagem e pelo cronômetro não anulava esta dimensão. Pelo contrário, mesmo que o trabalho seja alienado e manipulado pelo capital, o trabalhador é, e continuará sendo sempre, o sujeito do processo de trabalho. Portanto, as características de gerenciamento do trabalho que foram iniciadas com Ford e Taylor, foram **sofisticadas** no modelo toyotista, uma vez que já estavam em processo e somente foram estimuladas e promovidas oportuna e sistematicamente no ápice da crise aberta do capital.

Em outras palavras, as formas de gestão típicas do fordismo e taylorismo não deixaram de existir, foram aperfeiçoadas e combinadas com as do toyotismo, como pôde ser observado nas práticas do trabalho bancário. O controle destas formas se converteu em um controle social, não se limitando ao ambiente de realização da atividade e tampouco ao setor industrial ou de serviços.

A necessidade de comprometimento do trabalhador com a “missão” da empresa se tornou peça chave para a recomposição da acumulação capitalista, daí as formas de controle e apropriação da subjetividade terem sido examinadas e pesquisadas por diversos campos científicos, que promoveram o surgimento de uma teoria gerencial no escopo da educação da classe trabalhadora para e pelo capital. A teoria gerencial objetiva transformar a mente do trabalhador a fim de que ele se “identifique com a empresa”, e neste prisma, os discursos gerenciais tentam mascarar o antagonismo entre as classes.

Incorporando os conhecimentos da administração científica às correntes comportamentais da psicologia, a teoria gerencial se apropriou da subjetividade da força de trabalho como forma de internalizar na “alma” do trabalhador a suposta relação de cooperação e interesses comuns entre “patrão e empregado”. Mais do que uma teoria gerencial, se pode falar em uma ideologia gerencial, cuja Escola das Relações Humanas focou o “lado humano” da empresa, ou melhor, o ajustamento do trabalhador ao processo produtivo partindo de uma combinação da OCT com estudos psicossociais e formulando técnicas de suavização e ocultamento da natureza real do trabalho alienado.

O poder gerencial se cristalizou num novo grupo social, o dos administradores do capitalismo, que diluiu o poder pessoal no poder funcional. O poder pessoal do chefe ou do “dono” se confunde com a função que o gestor ocupa no processo, passando a ser funcional. Antes, o poder pessoal do chefe era conquistado pelo seu “saber”, o seu “conhecer” do negócio, e a superioridade de “ser chefe” se demonstrava pela sua experiência em “saber fazer”. Embora esta percepção tenha sido identificada por alguns funcionários do BB que trouxeram à tona os estilos gerenciais distintos de dois gerentes da agência no sentido do “saber fazer”, vale mencionar que um dos entrevistados associou a figura do administrador como o “dono da agência” quando abordava a questão do reconhecimento e ascensão profissional, o que sugere que a tendência do poder funcional é predominante, porém seria prematuro classificá-la num plano universal.

Alguns depoimentos dos funcionários do BB apontaram a questão do “saber fazer” do gerente, o poder pessoal da experiência e do tempo de Banco como sinônimo de capacidade gerencial. Com a reestruturação sobreveio outro estilo de liderança, o funcional, e o controle e a dominação anteriores, que justamente por serem diretos podiam ser também diretamente questionados, passaram a uma questão de “atribuição da função”.

Ou seja, a figura pessoal do gerente, independente da posição que ocupe, passou a se esconder atrás do poder funcional, o que facilita muito a aplicação das técnicas gerenciais de controle, que por outro lado também dependem do poder pessoal na medida em que em alguns casos é o carisma individual que motiva o funcionário a “vestir a camisa”. Como apreendido num dos depoimentos, o funcionário disse se sentir à vontade com o gestor funcional, apesar de este “não saber fazer e cobrar”, porque este “ouvia as suas idéias”, enquanto não sentia o mesmo com relação ao outro gerente, que “sabia fazer”, mas que no plano pessoal “não ouvia suas idéias”.

Tem-se a impressão de que o gestor é dividido entre o homem e o chefe, o pessoal e o profissional, permitindo que enquanto homem o “gestor” se aproxime dos subordinados pelo poder pessoal, e enquanto chefe imponha o poder funcional. Ambos, o poder pessoal e o poder funcional são manipulados na ideologia gerencial, dificultando a contestação direta porque dilui o poder gerencial e a figura do opressor acaba por oscilar entre o chefe, as normas, os manuais, o regulamento, etc. Em outras palavras, a contraditoriedade da ideologia gerencial convém à sua manutenção neste aspecto.

Outra observação interessante é que nenhum dos entrevistados se dirigiu à figura do presidente do BB ou a algum tipo de personalização do Banco, além do gerente, que não fosse o pronome **Eles**. O poder funcional se tornou um poder sem sujeito, dificultando a possibilidade de reivindicação e resistência diretas, já que a autonomia fica para as normas e manuais, o que mantém o aparelho de dominação independentemente de quem exerce a função. Parece uma espécie de opressão objetiva da força de trabalho pelo poder funcional e manipulação subjetiva pelo poder pessoal.

A desmoralização sindical também é utilizada como fonte de cooptação para a ideologia gerencial, como foi percebido nos depoimentos dos funcionários quando abordados sobre o tema da sindicalização. Dentre os sindicalizados havia os motivados pelo oportunismo dos convênios oferecidos, os que atuavam como “fiscais do Banco” e os que podem ser considerados como conscientes do objetivo da ação sindical. Contudo, um depoimento de funcionário não sindicalizado destacou que na última campanha salarial de 2006, o BB havia oferecido uma participação nos lucros que em si mesma já superava o aumento negociado pelo sindicato, o que pode ser comparado à tática do *shunto* japonês.

Como foi defendida neste trabalho, a essência da organização taylorista-fordista do trabalho não está no trabalho repetitivo e na especialização das tarefas, mas no controle patronal

sobre o processo de trabalho, daí as práticas toyotistas terem aprimorado este controle por meio das técnicas de trabalho em equipe, dos círculos de controle da qualidade, da multifuncionalidade, da flexibilidade e do estímulo à iniciativa do trabalhador. Entretanto, é relevante apontar conforme entrevistas de alguns funcionários, principalmente dos setores ditos “administrativos”, que o trabalho repetitivo é característico da atividade bancária como um todo, e que as tarefas rotineiras se conjugam mais com atividades pluriespecializadas, do que multifuncionais.

Embora os funcionários do setor comercial afirmem ser responsáveis também por tarefas operacionais e rotineiras, a multifuncionalidade, com o sentido do bancário polivalente que é ao mesmo tempo conhecedor dos processos comerciais e administrativos como um todo, é limitada há alguns casos particulares em que o funcionário assumiu ocasionalmente posições nos dois setores durante sua trajetória profissional, mas não uma característica que se possa conceber como generalizada.

Outra associação que se pode fazer a fim de ilustrar que no BB a gestão taylorista-fordista do trabalho se combina numa perspectiva de continuidade com a gestão toyotista é a do *kanban* com as metas de venda de produtos. Além do proposto no Acordo de Trabalho, existem as campanhas particulares, que podem ser comparadas ao *kanban* japonês, que irá exigir mais ou menos intensidade e esforço para ser cumprida, e daí a flexibilidade dos ajustes cotidianos para a “criação” das estratégias para atingir os objetivos. O *sistema nervoso autônomo* de Ohno poderia ser a iniciativa do trabalhador para responder às variadas situações de cada *kanban*.

Seguindo a comparação, as reuniões promovidas para administrar os momentos de “desordem organizacional”, ou os conflitos entre capital e trabalho, se assemelham aos CCQs, pois possibilitam a discussão e difusão de estratégias para cumprir o *kanban*, sem contar que paulatinamente a apropriação do saber tácito do bancário é transferida para sistemas automáticos, mas que em última instância ainda devem ser operacionalizados por mãos humanas, sejam as do funcionário ou as do cliente no auto-atendimento.

Vale ressaltar que o estímulo à competitividade e a individualização também foi verificado em alguns depoimentos e aludido a determinado administrador da agência (que foi mencionado como gerente 1 na ocasião), primeiro com relação à formação de competições entre equipes para cumprir as campanhas de venda, e segundo quando o mesmo responsabilizava os funcionários ou equipes “participantes” como causadores do fracasso (quase sempre atribuídos ao

setor administrativo ou “improdutivo”) ou sucesso da campanha (geralmente atribuído ao setor comercial ou “produtivo”).

Esta prática gerencial, via de regra, conduz ao aprofundamento do individualismo, que pulveriza o coletivo de trabalho e a solidariedade de classe, desembocando na potencialização do processo de *reificação*. Ao introduzir elementos de rivalidade e competição, bem como de motivação e autonomia individuais, a ênfase na dimensão individual do trabalho acarreta uma pseudo auto-realização, quando na verdade o que ocorre é o processo inverso, de desrealização e de desestruturação das formas organizativas coletivas.

Nesta lógica de individualidade outra questão que também é importante é a da qualificação do bancário, que segundo algumas leituras teria se elevado de acordo com os níveis de escolaridade observados em pesquisas estatísticas. Discutiu-se esta temática no BB sob o aspecto qualitativo, e que parece confirmar a *nova qualificação do bancário na ótica dos bancos*, visto que em diversos depoimentos a formação superior do funcionário não comprovou relevância com o conteúdo da tarefa desempenhada, ao passo que outros depoimentos revelaram que funcionários “desqualificados”, ou sem formação superior, respondem por inúmeras atribuições na mesma função.

Os comentários dos funcionários sobre os cursos e treinamentos oferecidos pelo BB também indicaram certa elitização da qualificação técnica, uma vez que para determinados cursos somente os níveis gerenciais são dispensados, e quando há uma oferta de vagas em cursos como o de pós-graduação à distância, mencionado por um dos depoimentos, o que seria supostamente uma oportunidade para todos, revelou-se na prática uma seleção entre os já “qualificados”. Não se pode esquecer que no bojo das novas ferramentas gerenciais tais seleções estão imbricadas nos programas de ascensão profissional, o que termina por reproduzir um ciclo, pois sempre os mais “qualificados” serão os selecionados para os melhores programas, e, conseqüentemente, serão os que irão assumir as melhores posições e reproduzir o procedimento entre os seus subordinados numa tautologia do poder.

Neste processo de “captura do corpo e da alma” do trabalhador a fim de internalizar na mente do funcionário que “empresa e funcionário” têm os mesmos objetivos, e que, por isso, devem atuar em conjunto e não em oposição, uma das peças chave na viabilização, disseminação e dissimulação da ideologia gerencial é o Departamento de Recursos Humanos. O quadro de referência da empresa, cujos valores convêm ao cumprimento dos seus objetivos organizacionais

é transmitido aos funcionários via modelo de gestão de pessoas, onde todas as técnicas e práticas devem convergir para se imiscuir na mente do trabalhador.

Tornou-se evidente que no BB isso não é diferente. Em muitos comentários sobre as vantagens de se trabalhar no Banco, os benefícios exteriores oferecidos, como vale- alimentação, plano médico e previdência privada, foram apontados como potentes alicientes objetivos tanto por funcionários antigos como pelos novos. Outra tendência verificada, desta vez nos funcionários antigos, é o sentimento de gratidão ao Banco, já que muitos vieram de famílias carentes, cujo ingresso no BB representou mudança concreta nas condições de vida, o que explica em grande medida a sujeição às imposições organizacionais do período de reestruturação do Banco, e a não reivindicação de certas posturas no cotidiano de trabalho, pois qualquer ação com este fim soaria como um tipo de “traição” ou ingratidão ao Banco.

Um dos depoimentos reproduziu outra dimensão dos benefícios como meio de reter e subordinar o funcionário quando fez referência à terceirização de algumas atividades bancárias, como o pagamento de contas em outros locais de serviços. Além de o Banco reduzir paulatinamente os postos de trabalho administrativos, transfere uma atividade que é bancária por natureza para o setor de serviços em geral, fazendo com que outros trabalhadores passem a responder por esta atividade, contudo, sem dispor dos mesmos benefícios que um caixa do BB ainda dispõe.

A questão da estabilidade foi apontada pelos funcionários do Grupo 01 e 02, mesmo o segundo grupo não contando com o mesmo regime estatutário de trabalho dos funcionários antigos. Os depoimentos demonstram que ambos acreditam que só serão demitidos no caso de uma má conduta ou total falta de desempenho, o que na verdade é um erro, visto que a própria história de reestruturação do Banco, que desde 1995 vem reproduzindo a redução de cargos considerados “improdutivos” ou “excedentes”, indica a possibilidade de demissão a qualquer momento, principalmente para os “desqualificados”. Em 2006 houve uma tentativa de corte de pessoal, levada a cabo em junho de 2007.

A tendência da “cara feia do chefe” também se revelou nos depoimentos, principalmente na temática das horas extras trabalhadas sem remuneração. Em alguns casos os funcionários as realizaram numa espécie de “comportamento padrão” por medo de retaliação, e em outros em função de objetivos de carreira. Logo, por mais que o gerente não chegasse a verbalizar o pedido da hora extra não remunerada, houve funcionário que admitiu realizá-la

visando ascensão profissional e interpretando a ação como “investimento na carreira”. Neste caso, o poder pessoal da figura do chefe é considerado na medida em que ele pode ajudar o funcionário a se promover, dando o clássico “empurrãozinho” ou definindo diretamente quando a posição em questão é de sua alçada.

Outro elemento de subversão da subjetividade do trabalhador pelo BB foi o mencionado na entrevista de um funcionário que relatou ter participado da Equipe de Auto Desenvolvimento da Agência, cujo objetivo era “mediar” os conflitos interpessoais numa espécie de “ouvidoria local”. Os conflitos de natureza vertical eram diluídos nos conflitos horizontais, sem que os próprios trabalhadores se dessem conta do que efetivamente estava acontecendo. Indiretamente, a EAD funcionou como forma de incitar que os funcionários falassem mal uns dos outros, espionassem e delatassem uns aos outros, na aparência de estar promovendo o auto-desenvolvimento, fundamental para um “clima organizacional” agradável na agência. Entretanto, o próprio entrevistado afirmou que a EAD não exerceu sua “função de cooptação”, o que indica que os funcionários não são totalmente subsumidos pelas armadilhas gerenciais.

Pode-se deduzir que a ansiedade resultante do desgaste das relações humanas foi manipulada e utilizada para dificultar o processo de solidariedade de classe, e, conseqüentemente, uma tomada de consciência de classe a partir da desmistificação do discurso organizacional. Ou seja, tudo é invertido pela ideologia gerencial para que o quadro de referência do funcionário seja o do Banco, visando sempre adequar o trabalhador ao meio organizacional sob o discurso do compromisso mútuo, ocultando a verdadeira origem dos conflitos, e, conseqüentemente, suas formas de combate e resistência.

No caso da reestruturação do BB, os depoimentos dos funcionários que vieram para a agência observada em São Bernardo do Campo por meio do PAQ, ou melhor, das transferências compulsórias, demonstram que a responsabilidade da adaptação ao processo todo, que significa a “resolução” do conflito, foi transmitida ao funcionário, que devia escolher entre “a cruz e a espada”. O Banco se excluiu da situação desfavorável ao trabalhador, e ainda por cima conseguiu sair de “vítima” das circunstâncias, já que, como já foi abordado, o sentimento de gratidão ao BB nos funcionários antigos de origem pobre é latente.

Todas estas artimanhas da ideologia gerencial têm o mesmo objetivo, subverter a mente da força de trabalho a fim de que ela sirva pacificamente aos interesses do capital. Fazer com que o trabalhador se sinta acolhido em sua subjetividade por meio das técnicas de

valorização não só supre a necessidade psíquica de realização como contribui para seu afastamento de qualquer organização coletiva de reivindicação combativa. Toda a política de gestão de pessoas se estrutura com esta finalidade, de transformar a percepção e confluir as iniciativas dos funcionários para os objetivos empresariais através da identificação desses com o quadro de referência do Banco.

É neste cenário que o discurso do *empowerment* busca dar uma nova roupagem à velha ideologia gerencial. Supõe transmitir ou criar uma nova administração dos “recursos” humanos, contudo não transpõe o modelo híbrido de organização do trabalho taylorista-fordista-toyotista, ou melhor, representa nada mais do que “mais do mesmo”. Seus apologistas enfatizam que a má gestão do *empowerment* é que resulta na não solução dos problemas de ordem organizacional, sendo que o maior responsável seria o DRH, no caso do BB, a Gestão de Pessoas, que ao mesmo tempo em que constrói o discurso pelas diversas ferramentas, não retira os obstáculos “burocráticos” à sua efetivação.

Na realidade, a observação das ferramentas gerenciais e práticas de trabalho no BB confirmou que a suposta revolução decorrida da gestão participativa e do incentivo à “autonomia” do funcionário é contraditória em si mesma, já que reflete a natureza da sociabilidade capitalista. Nunca o capital irá conseguir suplantando completamente o trabalhador porque este é o sujeito por excelência do trabalho, e, portanto, suas técnicas de controle objetivas e subjetivas sempre se darão no plano da oposição e da contradição, o que elimina a aplicação coerente de qualquer “nova” prática de gestão do trabalho, e, no melhor dos casos, nunca irá contar com a adesão plena e uniforme dos funcionários.

Embora a gestão do *empowerment* não tenha trazido nada de absolutamente novo, algumas de suas ferramentas “modernas” foram analisadas por meio do modelo de gestão de pessoas utilizado pelo BB como os treinamentos e cursos, a gestão de desempenho por competências e atrelada à ascensão profissional, e a manipulação da imagem do Banco associada a “grande família Banco do Brasil”, que agora inclui os clientes como seus “filhos adotivos”. A idéia é construir e reforçar a imagem do “Banco-pai” a fim de evitar que o funcionário se conscientize da contraditoriedade das políticas e discursos organizacionais, e, principalmente, que subentendam as contradições de classe.

Segundo as orientações dos apologistas da gestão do *empowerment*, o modelo de gestão de pessoas deve fornecer as condições de uma gestão condizente com os referenciais

daquela organização e que permita a compreensão e aproveitamento de situações subjacentes. Nesta lógica, o Programa de Ajustes do BB cumpriu o papel de remover as situações subjacentes desfavoráveis e viabilizar condições favoráveis para a implantação das novas regras do jogo.

Por todas as temáticas debatidas até aqui, e, em especial, aquelas abordadas a partir da análise da reestruturação no BB, a questão inicial da pesquisa, de como o BB viabilizou as “modernas” técnicas de gerenciamento do trabalho numa atmosfera organizacional supostamente conflitante formada por dois tipos de funcionários, anteriores ao Programa de Ajustes e os que ingressaram a partir de 1998, parece indicar que o BB tem obtido êxito em sua implantação, jogando convenientemente com os potenciais dos funcionários antigos e novos.

Os programas, treinamentos, cursos, e, principalmente, os depoimentos citados, sugerem o esforço organizacional do Banco para se adequar ao movimento global de redução de custos via informatização, automação, terceirização e intensificação do trabalho com foco em venda de produtos e serviços, sem, contudo, dissociar completamente a imagem patriarcal do BB, embora na prática ela não se verifique mais no patamar anterior à reestruturação. Tal imagem ainda é manipulada a fim de garantir o compromisso do funcionário com a Instituição e fundamental para cooptar os “qualificados” para o exercício da ideologia gerencial.

A suposição de que haveria uma contradição entre o discurso gerencial, traduzido na ideologia do *empowerment*, e a prática efetiva de trabalho, indicou o caminho para sua validação na medida em que as fontes revelaram tendências contraditórias e típicas da sociabilidade capitalista, em que a dimensão subjetiva da força de trabalho é um terreno complexo, intensamente disputado e que está ameaçado pelo capital. No entanto, qualquer afirmação definitiva neste sentido seria precoce ou imatura, dadas as circunstâncias do objeto científico estar em movimento, e, justamente por estar na roda da história é que se torna capaz de ameaçar as técnicas do capital que visam sua “captura”. Através de uma tomada de consciência de classe coletivamente que rejeite a autonomia fetichizada sobre o processo de trabalho é possível virar a roda ao contrário e na direção da práxis transformadora, que reivindique uma autonomia concreta e contribua de fato para a emancipação humana.

APÊNDICE A - Apontamentos sobre as novas tecnologias e crise atual do modo de produção capitalista

A forma de sociabilidade capitalista carrega consigo uma crise inerente, como afirma Meszáros, ao seu próprio metabolismo, contraditório em sua natureza. Seja pelas inovações de base produtiva tecnológica ou pela sua própria lógica incontrolável, o que ocorre são momentos de crise mais ou menos aguda do capital, em que as pressões sociais realizadas pela luta de classes se colocam com maior ou menor efetividade e clareza.

Com relação à crise contemporânea do capital, a partir dos anos 1980, profundas mudanças de ordem produtiva, política e ideológica foram provocadas pelo desenvolvimento científico e tecnológico ou pelas chamadas novas tecnologias²⁸⁷. Observou-se, nas análises das formas de trabalho promovidas pela organização fordista, taylorista e, principalmente, toyotista, que, as relações sociais de produção se metamorfoseiam para além do espaço produtivo, assumindo uma forma social, o que por sua vez traz novas contradições à superfície do processo, ou contradições qualitativamente diferentes.

A própria composição do capital e classe trabalhadora também se complexiza, acarretando novas frações de classes, como foi demonstrado ao longo dos capítulos na formulação e viabilização da ideologia gerencial, que indica novos grupos atuantes dos dois lados da luta de classes. O desenvolvimento e as transformações ocasionadas pelo avanço tecnológico cumprem um papel social na medida em que conduzem inovações organizacionais que implicam diretamente no processo de trabalho e, conseqüentemente, no cenário da luta de classes e nas formas de sua superação.

A reestruturação produtiva do capital provocou mudanças que atingiram não só o universo produtivo, mas também o político e ideológico, e neste sentido as conquistas da ciência e tecnologia foram articuladas como “forças produtivas” direcionadas para organizar e gerir o processo de trabalho, supondo “libertar” o trabalhador em toda sua dimensão autônoma, quando

²⁸⁷ Cf. Mazzeo: “Essa nova organização societária demonstra aspectos de alto teor complexo, no que se refere à estrutura do capitalismo contemporâneo. Se, de um lado, ampliam-se as perspectivas de aumento da produção – com a aplicação de novas tecnologias no processo produtivo –, de outro, contraditoriamente, esse volume de mercadorias acentua, ainda mais, a tendência da queda progressiva da taxa de lucro e de estagnação do mercado, ou seja, o sistema, para se reproduzir, busca outras formas de organização da produção que entram em contradição com a própria lógica interna de seu funcionamento”. Op. cit., 1995, p. 55-56.

na verdade, a manipulação da subjetividade da força de trabalho garantiu maior liberdade ao capital.

As transformações científicas nas áreas da robótica, microeletrônica, informática, química, biotecnologia e genética, das quais as primeiras, aplicadas principalmente na telecomunicação e transportes, viabilizaram não só o aumento da produção via introdução de *trabalho morto* e redução de *trabalho vivo*, mas também a mobilidade do capital e financeirização da esfera econômica, possibilitando uma deslocalização territorial muito mais eficiente e menos onerosa para os centros de controle, uma vez que o capital pode se locomover com facilidade para onde houver conjunturas mais interessantes do ponto de vista dos custos de produção e agilidade de comunicação.

Essa incontrolabilidade da expansão capitalista gerou – e ainda gera - surtos de emprego em uma localidade e de desemprego em outra, o que ativa o inevitável desequilíbrio da gangorra do desenvolvimento e subdesenvolvimento capitalistas, diminui o exército industrial de reserva e aumenta o crescimento do *lumpen* proletariado, e nesta perspectiva, a questão do “desemprego tecnológico” supostamente promovido pela difusão da automação se confundiu com o desemprego inerente ao modo de produção capitalista.

De fato, deve-se creditar uma parcela do desemprego às novas tecnologias, mas não somente, até porque tais inovações também criaram novos postos de trabalho em setores diretamente vinculados à produção das novas tecnologias, e também em setores indiretos. Novas funções no interior da complexa base produtiva contemporânea surgiram e uma gama de técnicos e trabalhadores qualificados foi necessária para a objetivação e controle do processo de trabalho. Sem contar os setores periféricos, como setor de vendas dos novos equipamentos, de manutenção dos novos equipamentos, etc.

A conclusão a que se quer chegar é que os efeitos das novas tecnologias de automação sobre o desemprego talvez sejam diferentes do que os imaginados por autores que, valendo-se desta suposição, atestaram o fim da sociedade do trabalho e o aparecimento da sociedade do tempo livre em seus mais variados sentidos²⁸⁸. A automação de diversos setores da produção

²⁸⁸ Uma gama de autores tratou a questão do desenvolvimento técnico-científico sob diversas perspectivas e conduzindo à mais diversas ainda superações da atual sociedade capitalista. Não nos deteremos nas particularidades de cada estudo, somente em apontá-los. Schaff se preocupou com os desdobramentos ocasionados pela “revolução informática” e com o suposto tempo liberado por tal revolução, e que por sua vez poderia conduzir a uma sociedade emancipada. Gorz também abordou o tema da

levou estes autores a crer que a substituição total do homem pelo robô seria apenas uma questão de tempo. Sendo assim, haveria uma crise de desemprego que ocasionaria sérios problemas sociais dentro do sistema capitalista e daí sua superação. Se a produção da vida material seria realizada por máquinas automatizadas, o homem poderia ter seu tempo, agora livre, para desenvolver outras atividades, mais produtivas no campo da autonomia e emancipação²⁸⁹.

A idéia de que a reestruturação produtiva inaugurou uma nova fase do capitalismo, supõe que uma nova base, a de bens e serviços, substituiu a base produtiva industrial, na medida em que, com a expansão do capitalismo pelo globo se expandiu também a esfera de circulação, e, conseqüentemente, o setor de bens e serviços com a tecnologia informacional teria dado origem a uma sociedade pós-industrial²⁹⁰.

A expansão do setor de serviços e sua informatização parecem não ter substituído a base produtiva capitalista, já que na própria expansão dos serviços se tem uma organização industrializada (basta comer uma “McComida” em qualquer “McEstabelecimento” e observar a cadeia “produtiva”), além da esfera de atuação do setor ser a de circulação, e que, portanto,

automação, que seria geradora de tempo livre e, supostamente desembocaria no fim da classe trabalhadora e em sua emancipação do trabalho alienado. No mesmo sentido se dirigiu o estudo de De Masi, em que a suposta sociedade do tempo livre resultaria no emprego do que chamou de “ócio criativo”, e daí a superação da sociedade escravizada pelo trabalho alienado. Para aprofundar tais estudos vejam-se SCHAFF, A. *A sociedade informática*. As conseqüências sociais da Segunda Revolução Industrial. Trad. Carlos Eduardo Jordão Machado e Luiz Arturo Obojes. São Paulo: Editora Unesp, 1990. GORZ, 1982, op. cit. e DE MASI, D. *O ócio criativo*. Entrevista a Maria Serena Palieri. São Paulo: Editora Sextante, 2001.

²⁸⁹ Lukács apontava este aspecto da redução do tempo de trabalho e sua conversão em “tempo livre”, sugerindo um novo referencial a ser investigado, entretanto, também já se referia aos problemas do suposto tempo liberado do trabalho e sua relação com a necessidade de uma transformação no modo de sociabilidade capitalista, e não com sua inevitabilidade. “As lutas anteriores pelo tempo livre conseguiram obter tão somente um horário que só de modo precário permitia uma vida efetivamente humana para o trabalhador. Trata-se, hoje, de muito mais. Da redução do horário de trabalho deriva um espaço no qual o tempo livre pode ser transformado em otium. O capitalismo moderno, entretanto, faz tudo para impedi-lo. Não em bases ideológicas, mas simplesmente porque o comércio manipulado da indústria dos bens de consumo está ligado, necessariamente, a uma ideologia conformista do desfrute. Daqui nascem problemas completamente novos, que surgem da estrutura econômica mundial não apenas em sentido imediato. Pelo contrário, são eles uma indicação da necessidade da passagem ao socialismo e representam algo novo no desenvolvimento histórico”. p. 81. Ver mais em KOFLER, L.; ABENDROTH, W.; HOLZ, H.H. *Conversando com Lukács*. Trad. Giseh Vianna Konder. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1969.

²⁹⁰ Outra tese seria a desenvolvida por Bell, a da sociedade pós-industrial. O autor sugere uma superação do capitalismo industrial clássico via expansão do setor de serviços, o que acarretaria uma substituição da base produtiva industrial por uma nova base na esfera da circulação, com novas formas de trabalho não-industriais. Lojkine também analisa as transformações ocorridas no modo de produção capitalista ocasionada pela tecnologia da informação e refletida na esfera produtiva e de serviços, o que teria conduzido a uma “revolução informacional” que superaria a distinção entre os trabalhadores produtivos e os improditivos. Consultar BELL, D. *O advento da sociedade pós-industrial*. Uma tentativa de previsão social. São Paulo: Editora Cultrix, 1977 e LOJKINE, J. *A revolução informacional*. São Paulo: Cortez Editora, 2002.

depende da produtiva para integrar o ciclo da reprodução do capital²⁹¹. Talvez se possa falar em uma **transferência** da estrutura industrial para o setor de serviços ou de uma composição, mas não em substituição da base industrial pela de bens e serviços.

As inovações tecnológicas criam e recriam novos horizontes na organização da produção material da sociedade, criando, conseqüentemente, novas formas de relação com o trabalho e com o tempo. Entretanto, até agora não se pode falar em desaparecimento da classe assalariada, pois o sistema está organizado em bases materiais híbridas, complexas e diferentes das anteriores, onde o proletariado não se encaixa mais no perfil do operário clássico, mas que também não desapareceu, talvez só tenha tomado novas formas na luta de classes.

As novas tecnologias ainda não viabilizaram o fim da sociedade do trabalho e tampouco a superação da sociedade capitalista por outra forma objetiva de sociabilidade emancipada, pelo contrário, assiste-se cotidianamente a potencialização do trabalho alienado na totalidade do modo de sociabilidade capitalista²⁹². Talvez o proletariado seja uma classe em constante transformação e expansão, não só porque a base produtiva industrial ainda existe como também porque a migração do proletariado para outros setores, como o de serviços, acompanha o processo de intensificação da precariedade do trabalho.

²⁹¹ Segundo Marx: “A própria circulação é somente um momento determinado da troca, ou ainda, é a troca considerada em sua totalidade. [...] A troca aparece como independente junto à produção e indiferente em relação a ela, na última etapa, quando o produto é trocado, de imediato, para o consumo. Mas, primeiro, não existe troca sem divisão de trabalho, quer natural, quer como resultado histórico; segundo, a troca privada supõe a produção privada; terceiro, a intensidade da troca, do mesmo modo que sua extensão e tipo, são determinadas pelo desenvolvimento e articulação da produção. [...] A troca aparece, assim, em todos os seus momentos diretamente compreendida na produção ou por ela determinada”. MARX, K. Para a crítica da economia política. In: Os Pensadores. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1999. p. 38.

²⁹² Outra discussão que surgiu no campo das novas tecnologias e que deve ser aprofundada é a proposta por Lazzarato, Negri, Hardt e Gorz, onde a evolução do setor de bens e serviços teria tomado impulso com a tecnologia de comunicação e constituído um novo tipo de subjetividade capaz de superar as contradições do modo de sociabilidade capitalista antes de suplantar completamente sua base produtiva. As crises atuais do modo de produção seriam reflexos de um período de transição para o modo de produção comunista, que em si, já existiria subjetivamente como “estilo de vida” na medida em que trabalho produtivo e improdutivo teriam se convertido em uma forma genérica chamada pelos autores de “trabalho imaterial”. A discussão é complexa e não há espaço para debatê-la no escopo deste trabalho, mas vale ressaltar que sua crítica foi realizada por Lessa, que afirma que os “delírios” do trabalho imaterial seriam a deturpação de categorias objetivas como trabalho, trabalho abstrato, produtivo e improdutivo, que identificariam capital e sociedade, transferindo o plano da superação para o político-subjetivo, o que justificaria a crise atual do capital, a inevitabilidade de uma ordem social comunista já em curso e a não necessidade de uma ruptura material com a lógica capitalista, portanto, a não necessidade de uma revolução. Para aprofundar o debate vejam-se LAZZARATO, M.; NEGRI, A. *Trabalho imaterial*. Formas de vida e produção de subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A, 2001, HARDT, M.; NEGRI, A. *Império*. Rio de Janeiro/ São Paulo: Editora Record, 2001, GORZ, A. *O Imaterial*. Conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005 e LESSA, S. *Para além de Marx?* Crítica da teoria do trabalho imaterial. São Paulo: Xamã, 2005.

A partir destes breves apontamentos, afirma-se que a revolução proporcionada pelas novas tecnologias transformou a organização do trabalho e sua forma de objetivação e, concomitantemente, novas práticas de controle e resistência se complexizaram no plano subjetivo do trabalho pela própria natureza das relações que se conformaram com a reestruturação produtiva desde a década de 1950. É a organização da base material refletida socialmente.

APÊNDICE B - Apontamentos sobre a natureza do trabalho bancário

Para verificar se o discurso proferido pela ideologia gerencial em sua tendência “moderna” se efetiva na prática, a pesquisa observou um núcleo específico de serviço, o segmento bancário. Este segmento pode ser considerado em um todo composto pelos “trabalhadores de escritório” na moderna estrutura empresarial inaugurada com o capital monopolista²⁹³, e fora da produção direta de valor e de seu excedente, porém não exterior a sua lógica.

A lógica capitalista visa maximizar lucro e ampliar capital sempre, todavia, isso não ocorre de forma imediata à produção de valor, é preciso que o valor se concretize para que seja devidamente apropriado na forma de capital e acumulado, e isso se dá quando o valor da mercadoria é transformado em capital dinheiro. Para que esta concretização aconteça é necessário que uma parte do trabalho socialmente necessário se dedique a este fim, o de **contabilizar** o valor de troca das mercadorias em dinheiro.

Os bancos atuam neste momento, de **concretização** do valor de troca da mercadoria em valor dinheiro, e conseqüentemente, na viabilização da apropriação do valor excedente, gerado pela mais-valia no ato da produção, pelo capitalista na forma de capital dinheiro, e ainda, na ampliação da riqueza “virtual” a partir da acumulação financeira. Se pensarmos em quê consiste o objeto do trabalhador bancário e o que significa, percebe-se que tal atividade manipula a forma mais fetichizada da mercadoria, o dinheiro, que além de circular os valores de troca, viabiliza a ampliação e apropriação privada da riqueza social pelo capital²⁹⁴.

²⁹³ Veja-se com maior profundidade em BRAVERMAN, op. cit. IV parte.

²⁹⁴ Braverman discutiu o caráter das empresas bancárias e seu respectivo papel na estrutura do capitalismo moderno e com relação à acumulação financeira em 1974: “O fato de que as empresas bancárias nada produzem, mas apenas se beneficiam da massa de capital sob a forma de dinheiro à sua disposição mediante atividades outrora conhecidas pelo nome de “usura”, não mais as sujeita a descrédito na sociedade capitalista monopolista como antigamente na sociedade feudal e nos inícios do capitalismo. De fato, as instituições financeiras ganharam um lugar proeminente na divisão social do trabalho. Isto porque dominaram a arte de expandir o capital sem a necessidade de passá-lo através de qualquer processo produtivo”. Op. cit. p. 256. A critério de curiosidade, as palavras “banco” e “banqueiros” tiveram origem no século XVIII, quando da revitalização do comércio e dos burgos estimulada pela volta dos cruzados. Como os comerciantes que viajavam sofriam demasiados saques e a igreja católica condenava o acúmulo de riqueza (por outros que não fossem ela mesma) como forma de combate à usura, os judeus se dispunham a “guardar” as

Partindo da distinção que Braverman estabelece como fruto da natureza do capitalismo monopolista em que a figura do capitalista foi dividida entre o proprietário da riqueza e o administrador, a figura do banqueiro seria a do administrador do capital dinheiro. As funções de concretização e apropriação se tornaram também processos de trabalho, e por conseguinte, são controladas pelo capital da mesma forma como os processos de trabalho na esfera produtiva, ou seja, por métodos de organização que controlam a força de trabalho.

A atividade bancária é parte da esfera da circulação, e de acordo com a distinção de trabalho produtivo e improdutivo de Marx²⁹⁵, o trabalho bancário deve ser analisado como atividade improdutiva, uma vez que não gera valor diretamente, não cria riqueza concreta, e sim viabiliza a concretização do valor produzido na esfera produtiva, atuando na pseudovalorização da acumulação financeira por meio da contabilização e manipulação da mercadoria dinheiro, o que também indica uma contradição da natureza capitalista que depende deste tipo de trabalho que não produz mais-valia direta para realizá-la²⁹⁶.

Mesmo não produzindo diretamente o valor excedente, o trabalho improdutivo **realiza** a mais-valia, na medida em que articula sua circulação e posterior acumulação. De outra forma, um trabalho improdutivo como o bancário viabiliza a apropriação da riqueza pela classe capitalista sem produzir nada material, sem acrescentar mais-valia produtiva à mercadoria dinheiro. Contudo, o trabalho improdutivo é trabalho assalariado, considerado como trabalho abstrato e, portanto, trabalho alienado na sociedade capitalista, o que o faz também produtor de riqueza para a classe capitalista na medida em que o trabalhador não só recebe um salário menor

riquezas dos viajantes que saíam em busca de ampliar as atividades de comércio. Estes homens ficavam sentados nos “bancos” das praças aguardando os comerciantes para realizarem as trocas, e daí as conotações das palavras “banco” e “banqueiros”. MOTA, M. B. e BRAICK, P. R. *História das cavernas ao Terceiro Milênio*. São Paulo: Moderna, 1998.

²⁹⁵ A distinção entre trabalho produtivo e improdutivo não foi completamente esgotada por Marx, sendo que suas anotações sobre tais conceitos vieram a ser publicadas somente após de *O Capital*, como um capítulo inédito. Contudo, na essência da distinção abordada por Marx (os economistas clássico também já distinguiam entre tais formas de trabalho) podemos caracterizar o trabalho bancário como trabalho improdutivo. Braverman se ocupou de analisar os temas relevantes a tal distinção em seu trabalho, que também é utilizada neste estudo no que diz respeito ao trabalho bancário. Vejam-se “Trabalho produtivo e trabalho improdutivo” em MARX, K. *Capítulo VI*. Inédito de *O Capital*. São Paulo: Moraes, 1985. p. 108-120 e BRAVERMAN, op. cit., V Parte.

²⁹⁶ “Extensões posteriores dos constituintes não-produtivos, que geram antivalor no processo de trabalho capitalista, partilham as mesmas premissas e são construídas sobre os mesmíssimos fundamentos materiais. Elas pertencem àqueles “falos custos e despesas inúteis de produção” que são, apesar de tudo, absolutamente vitais para a sobrevivência do sistema: uma determinação contraditória da qual ele não pode se livrar”. MÉSZÁROS, op. cit., p. 618.

do que o necessário para sua reprodução como também direciona a renda que recebe para o consumo.

Além da distinção com relação ao posicionamento dentro do capitalismo enquanto sistema, ou melhor, dentro ou fora da esfera produtiva, a questão do trabalho produtivo e improdutivo assume uma forma social, e é este caráter histórico que delimita a natureza do trabalho. Ou seja, um mesmo trabalho concreto pode ser produtivo ou improdutivo dependendo da forma social que lhe é atribuída²⁹⁷. Entretanto, pela própria forma de ser do capital, este não distingue entre a forma produtiva ou improdutivo do trabalho para impor a “produtividade” para ambos e viabilizar sua riqueza pela exploração do trabalho assalariado.

Nem por isso, em relação ao trabalho bancário, se deve analisar a atividade bancária sob o prisma conceitual do trabalho produtivo, não porque esta não tenha “utilidade”, mas sim porque o momento determinante é em última instância a criação de valor, e, portanto, de primazia da esfera de produção. Pode-se pensar talvez em uma tendência inversa, de um aumento do trabalho improdutivo na medida em que o excedente de capital aumenta e é necessário cada vez mais trabalho com a função de manipular e realizar este capital em sua forma dinheiro²⁹⁸.

Já mencionamos sobre a pseudoautovalorização do capital dinheiro na esfera financeira no parte II deste trabalho, porém, vale destacar que a partir desta identificação entre trabalho produtivo e improdutivo como exploração do trabalho na sociedade capitalista enquanto substância da atividade é possível ao capital se ampliar sem necessariamente produzir riqueza social. Partindo-se do pressuposto de que Trabalho é atividade de intercâmbio do homem com a natureza onde ele a transforma e é transformado, o capital financeiro, que tem origem na esfera do trabalho produtivo abstrato, concretiza-se na esfera da circulação e através do trabalho

²⁹⁷ Por exemplo, o trabalho de costurar ternos de um alfaiate. Como trabalho improdutivo o alfaiate venderia o terno que costurou em troca de renda. Sob a lógica capitalista o alfaiate seria contratado por uma loja e costuraria o terno para agregar valor à mercadoria e promover o lucro para a loja a partir da mais-valia expropriada do seu trabalho. No modo de produção capitalista a tendência seria de cada vez mais termos menos trabalho improdutivo e o aumento do trabalho produtivo no sentido de “dinheiro trocado por trabalho com o objetivo de apropriar-se daquele valor que ele cria no que é pago e acima do que é pago, o valor excedente”. BRAVERMAN, op. cit., p. 349.

²⁹⁸ “O trabalho pode pois ser improdutivo simplesmente devido a que ocorre fora do modo capitalista de produção, ou devido a que, enquanto ocorrendo no seio dele, é utilizado pelo capitalista, em seu impulso para acumulação, para funções improdutivas mais que produtivas. E fica agora claro que enquanto o trabalho improdutivo declinou fora do alcance do capital, aumentou dentro do seu âmbito. [...] E quanto maior a massa de capital, maior a massa das atividades improdutivas que servem apenas ao desvio desse excedente e à sua distribuição entre vários capitais”. Idem., p. 351.

improdutivo, e consegue se pseudovalorizar na esfera financeira justamente porque não houve transformação da natureza, é o fetiche do fetiche da mercadoria!

De toda forma, o que importa ressaltar aqui é que o mesmo mecanismo utilizado para a compra e venda da mercadoria força de trabalho e a respectiva lógica de seu controle e exploração pelo capitalista na esfera produtiva é aplicado na totalidade do modo de produção é uma forma social, e, portanto, engloba trabalhos improdutivos como a atividade bancária. As mesmas diretrizes organizacionais do espaço industrial são transferidas para gerir e controlar os trabalhadores do setor de serviços ou os trabalhadores de escritório, bem como as formas de combate e resistência por parte destes trabalhadores.

Vale desvendar de antemão o mito de que o trabalhador de escritório seria um privilegiado se comparado ao operário que lida diretamente com a produção das mercadorias porque o primeiro trabalha com “papéis” e supostamente seria mais “qualificado”, receberia salários maiores e estaria livre da “disciplina da fábrica”. Pelo contrário, o trabalhador de escritório, neste caso o bancário, é hoje um “peão de luxo”, ou seja, apesar de operacionalizar papéis e computadores, sofre o mesmo processo de (des) qualificação utilitária para operar os sistemas de trabalho como o operário e recebe salários tão ou mais defasados, realizando suas atividades em péssimas condições de trabalho.

Os trabalhadores bancários que vendem produtos, gerenciam carteiras de crédito, realizam lançamentos contábeis, registram pagamentos, operam máquinas de auto-atendimento, recebem depósitos bancários, prospeccionam clientes e controlam a organização do trabalho em sua totalidade não acrescentam valor algum às mercadorias simbolizadas no dinheiro e nos papéis que manipulam. Entretanto, suas atividades não devem ser tomadas pelas suas formas de realização, e sim pelo teor abstrato do trabalho e pela contribuição na concretização do valor no mercado, sofrendo, portanto, todas as mazelas do trabalho alienado.

Em meio a este universo de degradação do sentido ontológico do trabalho, os trabalhadores que “personificam” o capital-dinheiro, ou, os *gestores* do capital financeiro, são atingidos pela razão organizacional do chamado *empowerment*, promovendo um discurso de maior liberdade e condenando as arcaicas práticas hierárquicas e burocratizadas da administração clássica, em nome de uma administração moderna e supostamente harmoniosa que libertaria o trabalhador da rigidez típica do taylorismo-fordismo.

Anexo 1 – Perfil dos Entrevistados na Agência X em São Bernardo do Campo/SP.

GRUPO 01: funcionários anteriores aos concursos de 1998, 1999 e 2002.	
<p><u>Entrevistado B</u></p> <p>Idade de ingresso: 14 anos</p> <p>Tempo de banco: 22 anos (aposentou-se em 2003)</p> <p>Função: gerente</p> <p>Sindicalizado: SIM</p>	<p><u>Entrevistado D</u></p> <p>Idade de ingresso: 27 anos</p> <p>Tempo de banco: 24 anos</p> <p>Função: caixa</p> <p>Sindicalizado: SIM</p>
<p><u>Entrevistado E</u></p> <p>Idade de ingresso: 21 anos</p> <p>Tempo de banco: 23 anos</p> <p>Função: caixa</p> <p>Sindicalizado: SIM</p>	<p><u>Entrevistado O</u></p> <p>Idade de ingresso: 14 anos</p> <p>Tempo de banco: 22 anos</p> <p>Função: gerente de agência</p> <p>Sindicalizado: SIM</p>

GRUPO 02: funcionários dos concursos de 1998, 1999 e 2002.	
<p><u>Entrevistado A</u></p> <p>Idade de ingresso: 21 anos</p> <p>Tempo de banco: 5 anos e meio (1998 a 2003)</p> <p>Função: caixa e escrituraria</p> <p>Sindicalizado: NÃO</p>	<p><u>Entrevistado C</u></p> <p>Idade de ingresso: 23 anos</p> <p>Tempo de banco: 3 anos e meio (2002 a 2005)</p> <p>Função: caixa</p> <p>Sindicalizado: SIM</p>
<p><u>Entrevistado F</u></p> <p>Idade de ingresso: 26 anos</p> <p>Tempo de banco: 2 anos</p> <p>Função: caixa</p> <p>Sindicalizado: SIM</p>	<p><u>Entrevistado G</u> (delegado sindical)</p> <p>Idade de ingresso: 20 anos</p> <p>Tempo de banco: 3 anos</p> <p>Função: caixa</p> <p>Sindicalizado: SIM</p>

<p><u>Entrevistado H</u></p> <p>Idade de ingresso: 25 anos</p> <p>Tempo de banco: 3 anos</p> <p>Função: assistente de negócios</p> <p>Sindicalizado: SIM</p>	<p><u>Entrevistado I</u></p> <p>Idade de ingresso: 22 anos</p> <p>Tempo de banco: 3 anos e meio</p> <p>Função: assistente de negócios</p> <p>Sindicalizado: SIM</p>
<p><u>Entrevistado J</u></p> <p>Idade de ingresso: 21 anos</p> <p>Tempo de banco: 3 anos e meio</p> <p>Função: assistente de negócios</p> <p>Sindicalizado: SIM</p>	<p><u>Entrevistado K</u></p> <p>Idade de ingresso: 22 anos</p> <p>Tempo de banco: 8 anos e meio</p> <p>Função: gerente de contas</p> <p>Sindicalizado: NÃO</p>
<p><u>Entrevistado L</u></p> <p>Idade de ingresso: 24 anos</p> <p>Tempo de banco: 4 anos</p> <p>Função: gerente de expediente</p> <p>Sindicalizado: SIM</p>	<p><u>Entrevistado M</u></p> <p>Idade de ingresso: 19 anos</p> <p>Tempo de banco: 7 anos</p> <p>Função: gerente de contas</p> <p>Sindicalizado: SIM</p>
<p><u>Entrevistado N</u></p> <p>Idade de ingresso: 18 anos</p> <p>Tempo de banco: 8 anos</p> <p>Função: gerente de contas</p> <p>Sindicalizado: NÃO</p>	<p><u>Entrevistado P</u></p> <p>Idade de ingresso: 48 anos</p> <p>Tempo de banco: 8 anos</p> <p>Função: escriturário</p> <p>Sindicalizado: SIM</p>
<p><u>Entrevistado Q</u></p> <p>Idade de ingresso: 23 anos</p> <p>Tempo de banco: 27 anos</p> <p>Função: escriturário</p> <p>Sindicalizado: NÃO</p>	<p><u>Entrevistado R</u></p> <p>Idade de ingresso: 32 anos</p> <p>Tempo de banco: 4 anos</p> <p>Função: escriturário</p> <p>Sindicalizado: SIM</p>
<p><u>Entrevistado S</u></p> <p>Idade de ingresso: 2006</p> <p>Tempo de banco: 1 ano</p> <p>Função: escriturário</p> <p>Sindicalizado: NÃO</p>	

Anexo 2 – Código de Ética do Banco do Brasil S.A.

1. Funcionários

1.1 O Banco do Brasil e seus funcionários reconhecem e aceitam a diversidade das pessoas que integram a Organização. Pautam suas relações pela confiança, lealdade e justiça.

1.2 Valorizam o processo de comunicação interna de maneira a disseminar as informações relevantes ligadas aos negócios e às decisões corporativas. Preservam o sigilo e a segurança das informações.

1.3 Compartilham aspirações de desenvolvimento profissional, reconhecimento do desempenho e zelo pela qualidade de vida dos funcionários.

1.4 Os funcionários preservam o patrimônio, a imagem e os interesses da Organização.

2. Clientes

2.1 O Banco do Brasil e seus funcionários comercializam os produtos e serviços da Organização com honestidade e transparência.

2.2 Relacionam-se com clientes idôneos, oferecem-lhes tratamento digno e cortês e respeitam seus direitos de consumidor.

2.3 Prestam orientações e informações claras, confiáveis e tempestivas, para permitir aos clientes a melhor decisão nos negócios. Preservam o sigilo das informações.

2.4 São receptivos às opiniões da clientela e as consideram para a melhoria do atendimento, dos produtos e dos serviços.

3. Acionistas

3.1 O Banco do Brasil é transparente em suas políticas e diretrizes, na distribuição de dividendos e nos demonstrativos da situação econômico-financeira. É ágil e fidedigno no fornecimento de informações aos acionistas.

3.2 É proativo na disposição de informações ao Mercado, de maneira a minimizar rumores e especulações.

3.3 Administra seus negócios com independência e boa técnica bancária, com vistas a fortalecer sua situação financeira e zelar por sua imagem e pelo patrimônio dos acionistas.

4. Comunidade

4.1 O Banco do Brasil e seus funcionários defendem os direitos humanos, os princípios de justiça social e o ecossistema.

4.2 Respeitam os valores culturais e reconhecem a importância das comunidades para o sucesso da Empresa, bem como a necessidade de retribuir à sociedade parcela do valor agregado aos negócios. Apóiam ações desenvolvimentistas e participam de empreendimentos direcionados à melhoria das condições sociais da população.

5. Governo

5.1 O Banco do Brasil, na condição de principal agente financeiro da União, atua como efetivo parceiro do Governo na implementação de políticas, projetos e programas socioeconômicos voltados para o desenvolvimento do País.

5.2 Articula os interesses e as necessidades da Administração Pública com os vários segmentos econômicos da sociedade.

5.3 Antecipa-se e oferece, com inovação e qualidade, produtos, serviços e informações para o atendimento das necessidades dos integrantes da cadeia produtiva do Mercado Governo.

5.4 É fidedigno e tempestivo nas informações e obedece aos princípios de legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, próprios da Administração Pública.

6. Parceiros

6.1 O Banco do Brasil e as empresas associadas à sua marca compartilham os valores de integridade, idoneidade, respeito às comunidades nas quais se inserem e aos direitos do consumidor.

6.2 Zelam mutuamente pelas suas imagens, pelos interesses comuns e compromissos acordados.

7. Fornecedores

7.1 O Banco do Brasil e seus funcionários se relacionam com prestadores de serviços e fornecedores idôneos. Adotam processos de contratação imparciais e transparentes, zelando pela qualidade e viabilidade econômica dos serviços contratados e dos produtos adquiridos.

7.2 Os profissionais contratados pautam seus comportamentos pelos princípios deste Código de Ética.

8. Concorrentes

8.1 O Banco do Brasil e seus funcionários mantêm civilidade no relacionamento com a concorrência.

8.2 Obtêm informações de maneira lícita e transparente e preservam o sigilo daquelas fornecidas pelos concorrentes.

8.3 Quando solicitados, dispõem informações fidedignas, por meio de fontes autorizadas.

9. Mídia

9.1 O Banco do Brasil mantém atitude independente e respeitosa no relacionamento com a mídia.

9.2 Presta informações claras e tempestivas de caráter societário e de fatos relevantes aos clientes, à comunidade de investidores, à imprensa e ao público em geral, por meio de fontes autorizadas.

9.3 O Banco do Brasil legitima os funcionários que o representam nas relações com a mídia.

10. Associações e Entidades de Classe

10.1 O Banco do Brasil reconhece a legitimidade das Associações e Entidades de Classe e prioriza a via negocial na resolução de conflitos de interesses.

10.2 Apóia iniciativas que resultem em benefícios e melhoria da qualidade de vida dos funcionários e seus familiares.

Referências Bibliográficas

ALVES, G. (2000) *O novo (e precário) mundo do trabalho*. Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo Editorial.

ANTUNES, R. (2002a) *Adeus ao trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez Editora.

ANTUNES, R. (2002b) *Os sentidos do trabalho*. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial.

ARRIGHI, G. (1996) *O Longo século XX: dinheiro, poder e as origens de nosso tempo*. Rio de Janeiro: Contraponto; São Paulo: Editora da UNESP.

BAND, A.W. (1997) *Competências críticas*. Dez novas idéias para revolucionar a empresa. Rio de Janeiro: Campus.

BARROS de CASTRO, L. (2005a) *Esperança, frustração e aprendizado: a história da Nova República (1985-1989)* In: GIAMBIAGI, F. [et al.] (org). **Economia Brasileira Contemporânea (1945-2004)**. Rio de Janeiro: Elsevier.

_____ (2005b) *Privatização, abertura e desindexação: a primeira metade dos anos 90 (1990-1994)* In: GIAMBIAGI, F. [et al.] (org). **Economia Brasileira Contemporânea (1945-2004)**. Rio de Janeiro: Elsevier.

BELL, D. (1977) *O advento da sociedade pós-industrial*. Uma tentativa de previsão social. São Paulo: Editora Cultrix.

BERNARDO, J. (1991) *Economia dos conflitos sociais*. São Paulo: Cortez.

BIHR, A. (1998) *Da grande noite à alternativa*. O movimento operário europeu em crise. São Paulo: Boitempo Editorial.

BOITO JR, A. (2006) *As relações de classe na nova fase do neoliberalismo no Brasil*. In: Vários Autores. **Sujeitos sociais y nuevas formas de protesta em La historia reciente de América Latina**. Buenos Aires: CLACSO.

BOITO JR, A. (2005) *O futuro do sindicalismo*. In: Vários Autores. **O sindicalismo na política brasileira**. Campinas: IFCH, Unicamp.

BRAGA, R. (1995) *Luta de classes, reestruturação produtiva e hegemonia*. In: **Novas Tecnologias. Crítica da atual reestruturação produtiva**. São Paulo: Xamã.

BRAVERMAN, H. (1977) *Trabalho e capital monopolista*. A degradação do trabalho no século XX. Trad. Nathanael C. Caixeiro. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

BRUNHOFF, S. (1982) *Etat et Capital*. Recherches sur La politique économique. Paris: FM/Foudations.

CASTRO, A. B.; SOUZA, F. E. P. (1985) *A economia brasileira em marcha forçada*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

CHESNAIS, F. (1996) *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã.

_____. (1999) *A mundialização financeira: gênese, custos e riscos*. São Paulo: Xamã.

_____. (2005) *A finança mundializada*. São Paulo: Boitempo.

_____. (2005) *O capital produtor de juros: acumulação, internacionalização, efeitos econômicos e políticos*. In: _____. **A finança mundializada**. São Paulo: Boitempo.

DEJOURS, C. (1992) *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez- Oboré.

_____. (1994) *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.

DE MASI, D. (2001) *O ócio criativo*. Entrevista a Maria Serena Palieri. São Paulo: Editora Sextante.

DIEESE. (1995) *Estudos setoriais*, nº6. São Paulo, set.

_____. (1997) “*Banco do Brasil: plano de reestruturação e posição no mercado*”. *Estudos Setoriais*, nº 8.

_____. (2001) *Setor financeiro: conjuntura, resultados, remuneração e emprego*. **Linha Bancários**. São Paulo.

DUARTE, N. (2004) (org) *Crítica ao fetichismo da individualidade*. Campinas, SP: Autores Associados.

DUTRA, J. (2001) *Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência*. In: _____. **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente.

_____. (2002) *Gestão de Pessoas*. Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo, Atlas.

FEBRABAN. (1995) *Balanço social dos bancos*. 1994. São Paulo.

_____. (1996) *Balanço social dos bancos*. 1995. São Paulo.

_____. (1997) *Balanço social dos bancos*. 1996. São Paulo.

_____. (2000) *Balanço social dos bancos*. 1999. São Paulo.

FERNANDES, F. (2006) *A revolução burguesa no Brasil*. Ensaio de interpretação sociológica. São Paulo: Editora Globo.

FILGUEIRAS, L. (2000) *História do Plano Real*. São Paulo: Boitempo.

_____. (2001) *Reestruturação produtiva e emprego bancário*. In: GOMES, A. (org) **O Trabalho no século XXI: considerações para o futuro do trabalho**. São Paulo: Anita Garibaldi.

_____. (2006) *O neoliberalismo no Brasil: estrutura, dinâmica e ajuste do modelo econômico*. In: BASUALDO, E.M.; ARCEO, E. (orgs) **Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y experiencias nacionales**. Buenos Aires: CLACSO Libros.

FIORI, J. L. (1998) *Os moedeiros falsos*. Petrópolis: Editora Vozes.

FORD, H. (1967) *Os princípios da prosperidade*. Trad. Monteiro Lobato. São Paulo: Livraria Freitas Bastos.

FOUCAULT, M. (2002) *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal.

FRIEDMANN, G. (1972) *O trabalho em migalhas*. São Paulo: Editora Perspectiva.

GIAMBIAGI, F. (2005) *Estabilização, reformas e desequilíbrios macroeconômicos*. In: GIAMBIAGI, F. [et al.] (org). **Economia Brasileira Contemporânea (1945-2004)**. Rio de Janeiro: Elsevier.

GONÇALVES, R. (1996) *Globalização financeira, liberalização cambial e vulnerabilidade externa da economia brasileira*. In: BAUMANN, R. (org) **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Editora Campus.

GORZ, André. (1982) *Adeus ao proletariado*. Para além do socialismo. Trad. Ângela Ramalho Vianna e Sérgio Góes de Paula. Rio de Janeiro: Forense-Universitária.

_____. (2005) *O Imaterial*. Conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume.

GRAMSCI, A. (2001) *Americanismo e Fordismo*. In: **Cadernos do Cárcere**. Vol. 4. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

HARDT, M.; NEGRI, A. (2001) *Império*. Rio de Janeiro/ São Paulo: Editora Record.

HARVEY, D. (2005) *A condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola.

HERF, J. (1990) *El Modernismo Reaccionario*. México: FCE.

HEGE, A.; DUFOUR, C. (1992) *Syndicalismes*. Dynamique des relations professionnelles. Paris: Dunod.

HEIMANN, E. (1971) *História das doutrinas econômicas*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

HERMANN, J. (2005a) *Reformas, Endividamento Externo e o “milagre” Econômico (1964-1973)*. In: GIAMBIAGI, F. [et al.] (org). **Economia Brasileira Contemporânea (1945-2004)**. Rio de Janeiro: Elsevier.

_____. (2005b) *Auge e declínio do modelo de crescimento com endividamento: o II PND e a crise da dívida externa (1974-1984)*. In: GIAMBIAGI, F. [et al.] (org). **Economia Brasileira Contemporânea (1945-2004)**. Rio de Janeiro: Elsevier.

HILFERDING, R. (1985) *O capital financeiro*. São Paulo: Nova Cultural.

IANNI, O. (2003) *Teorias da globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

_____. (2005) *A sociedade global*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

JINKINGS, N. (1995) *O mister de fazer dinheiro: automatização e subjetividade no trabalho bancário*. São Paulo: Boitempo.

_____. (2002) *Trabalho e resistência na “Fonte Misteriosa”*: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro. Campinas: Editora da Unicamp.

KATZ, C. (1995) *Evolução e crise do processo de trabalho*. In: **Novas Tecnologias. Crítica da atual reestruturação produtiva**. São Paulo: Xamã.

KOFLER, L.; ABENDROTH, W.; HOLZ, H.H. (1969) *Conversando com Lukács*. Trad. Giseh Vianna Konder. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

KOSIK, K. (1995) *Dialética do concreto*. São Paulo: Paz e Terra.

LARA REZENDE, A. (1992) *Estabilização e reforma: 1964-1967*. In: PAIVA ABREU, M. (org) **A ordem do progresso: cem anos de política econômica republicana, 1889-1989**. Rio de Janeiro: Editora Campus.

LAZZARATO, M.; NEGRI, A. (2001) *Trabalho imaterial*. Formas de vida e produção de subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A.

LENIN, V.I. (2002) *O imperialismo: fase superior do capitalismo*. São Paulo: Centauro.

LESSA, S. (2005) *Para além de Marx?* Crítica da teoria do trabalho imaterial. São Paulo: Xamã.

LOJKINE, J. (2002) *A revolução informacional*. São Paulo: Cortez Editora.

LUKÁCS, G. (1972) *El Asalto a la Razón*. Barcelona: Grijalbo.

_____. (1974) *História e consciência de classe*. Estudos de dialética marxista. Porto: Editora Escorpião.

_____. (1979) *Ontologia do ser social*. Os princípios ontológicos fundamentais de Marx. Trad. Carlos Nelson Coutinho. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas.

MARX, K. (1985) *O Capital*. Crítica da economia política. Livro III, Vol. 5. São Paulo: Difel.

_____. (1985) *Capítulo VI*. Inédito de O Capital. São Paulo: Moraes.

_____. (1999) *Para a crítica da economia política*. In: Os Pensadores. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1999.

MARX, K.; ENGELS, F. (1998) *Manifesto do Partido Comunista*. In: COUTINHO, C. N. [et.al.] **O Manifesto Comunista 150 anos depois**. Rio de Janeiro: Contraponto; São Paulo: Fundação Perseu Abramo.

MAZZEO, A.C. (1988) *Burguesia e capitalismo no Brasil*. São Paulo: Editora Ática.

_____. (1995) *Sociologia política marxista*. São Paulo: Cortez Editora.

_____. (1999) *Sinfonia Inacabada*. A política dos comunistas no Brasil. Marília: Unesp-Marília Publicações; São Paulo: Boitempo Editorial.

MÉSZÁROS, I. (2002) *Para além do capital*. São Paulo: Boitempo Editorial, Campinas: Editora da Unicamp.

MÉSZÁROS, I. (2006) *A teoria da alienação em Marx*. Trad. Isa Tavares. São Paulo: Boitempo.

MILLS, C. W. (1975) *A elite do poder*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

MINELLA, A. (1988) *Banqueiros: organização e poder político no Brasil*. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo/ ANPOCS.

_____. (1998) *Elites financeiras, sistema financeiro e governo FHC*. In: RAMPINELLI, W. e OURIQUES, N. (orgs). **No fio da navalha. Crítica das reformas neoliberais de FHC**. São Paulo: Xamã.

- MOSCOVICI, F. (1993) *Renascença organizacional*. Rio de Janeiro: Editora S.A.
- MOTA, M. B.; BRAICK, P. R. (1998) *História das cavernas ao Terceiro Milênio*. São Paulo: Moderna.
- MOTTA, F.C.P. (2002) *Teoria geral da administração: uma introdução*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- OHNO, T. (1997) *O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala*. Trad. Cristina Schumacher. Porto Alegre: Artes Médicas.
- OLIVEIRA, C. (1989) *A economia da dependência imperfeita*. Rio de Janeiro: Edições Graal.
- _____. (2003) *Crítica à razão dualista. O Ornitorrinco*. São Paulo: Boitempo Editorial.
- PAGÈS, M. (et al.) (1987) *O poder das organizações*. Trad. Maria Cecília Pereira Tavares. São Paulo: Atlas.
- PERBART, P. P. (2000) *A vertigem por um fio: políticas de subjetividade contemporânea*. São Paulo: FAPESP.
- PLIHON, D. (1999) “*Desequilíbrios mundiais e instabilidade financeira: a responsabilidade das políticas liberais. Um ponto de vista keynesiano*”. In: CHESNAIS, F. **A mundialização financeira: gênese, custos e riscos**. São Paulo: Xamã.
- RODRIGUES, A. (1999) *O emprego bancário no Brasil e a dinâmica setorial (1990 a 1997)*. Dissertação (Mestrado), PUC. São Paulo.
- RODRIGUES, L. C. (2001) *Banco do Brasil: crise de uma empresa estatal no contexto de reformulação do Estado Brasileiro*. Tese (Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais). Universidade Estadual de Campinas: Campinas.
- _____. (2004) *Metáforas do Brasil. Demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil*. São Paulo: Fapesp/Anablume.
- ROCHA, E. (1995) *Clientes e brasileiros – notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil*. Centro de formação do Banco do Brasil (CEFOP), Brasília, DF.
- ROMERO, D. (2005) *Marx e a técnica: um estudo dos manuscritos de 1861-1863*. São Paulo: Expressão Popular.
- SENNET, R. (2000) *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.

SCHAFF, A. (1990) *A sociedade informática*. As conseqüências sociais da Segunda Revolução Industrial. Trad. Carlos Eduardo Jordão Machado e Luiz Arturo Obojes. São Paulo: Editora Unesp.

SILVA, F. L. G. (2004) *A fábrica como agência educativa*. Araraquara: laboratório Editorial/FCL/UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica Editora.

SINGER, P. (1987) *O dia da lagarta*. Democratização e conflito distributivo no Brasil do cruzado. São Paulo: Editora Brasiliense.

_____. (1999) *A raiz do desastre social: a política econômica de FHC*. In: LESBAUPIN, I (org) **O desmonte da nação: balanço do governo FHC**. Petrópolis: Vozes.

TAVARES, M. C. (1975) *Da substituição de importações ao capitalismo financeiro*. Ensaios sobre Economia Brasileira. Rio de Janeiro: Zahar.

_____. (1999) *Destruição não criadora: memórias de um mandato popular contra a recessão, o desemprego e a globalização subordinada*. Rio de Janeiro: Record.

TAYLOR, F.W. (1990) *Princípios de administração científica*. São Paulo: Editora Atlas.

TRAGTENBERG, M. (1980) *Burocracia e Ideologia*. São Paulo: Ática.

WEIL, S. (1979) *A condição operária e outros estudos sobre a opressão*. Seleção e Apresentação de Ecléa Bosi. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

XAVIER, E. P. (1998) *Réquiem aos bancários mortos no trabalho*. Porto Alegre: Sindicato dos Bancários de Porto Alegre/ Federação dos Bancários do Rio Grande do Sul.

ZAMBERLAN, F.; SALERNO, M. (1983) *Racionalização e Automatização: a organização do trabalho nos bancos*. In: FLEURY, A. e VARGAS, N. (org.) **Organização do Trabalho**. São Paulo: Atlas.

ZINI JR, A. (1996) *Política cambial com liberdade ao câmbio*. In: BAUMANN, R. (org) **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Outras Fontes

Revistas

BERNARDO, João. *Depois do marxismo, o dilúvio?* Revista Educação e Sociedade, nº 43, dezembro/1992.

FIORI, J. L. *O cosmopolitismo de cócoras.* Revista Educação & Sociedade, ano XXII, nº 77, dez/2001. p. 11-27.

FORD, K.C.; FOTTLER, M.D. *Empowerment: a matter of degree.* IEEE Engineering management review. v. 24, n. 3, Fall, 1996. p. 19-24.

GRISCI, C.L.I.; BESSI, V.G. *Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária.* Revista Sociologia. Porto Alegre. Ano 6, nº 12, jul/dez 2004. p. 160-200.

LARANJEIRA, S. M. G. *Reestruturação do setor bancário: a realidade dos anos 90.* Revista Educação e Sociedade, ano XVIII, nº 61, dezembro/ 1997. p. 110-138.

METTENHEIM, K. Von *Commanding heights: para uma sociologia política dos bancos federais brasileiros.* Revista Brasileira de Ciências Sociais. Vol. 20, nº 58, junho/ 2005. p. 47-66.

RODRIGUES, C.H.R.; SANTOS, F.C.A *Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia.* Revista Gestão e Produção, v.8, n.3, dez. 2001. p. 237-249.

_____. *Empowerment: estudo de casos em empresas manufatureiras.* Revista Gestão e Produção, v. 11, n. 2, mai-ago. 2004.p. 263-274.

SEGNINI, L. *Reestruturação nos Bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho.* Revista Educação e sociedade, ano XX, nº 67, agosto/1999. p. 183-209.

WOOD, S. *O Modelo Japonês em debate: pós-fordismo ou japonização do fordismo.* Revista Brasileira de Ciências Sociais, nº 17, Outubro, 1991. p. 28-43.

Documentos eletrônicos

BANCO CENTRAL, *COSIF – DEORF/COPEC*. Disponível em www.bcb.gov.br. Acesso em 25/09/2006.

_____, *Balanço 2003*. Disponível em www.bcb.gov.br. Acesso em 25/09/2006.

BANCO DO BRASIL (a). *Retrato da Empresa. Quem faz o BB*. Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/QuemFazBB.jsp>. Acesso em 30/07/2006.

_____(b). *Retrato da Empresa. História do BB*. Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/HistoriaBB.jsp>. Acesso em 30/07/2006.

_____(c). *Retrato da Empresa. Composição Acionária*. Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/CompAcionaria.jsp>. Acesso em 30/07/2006.

_____(d). *Estrutura BB. Conglomerado BB*. Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/ConglomeradoBB.jsp>. Acesso em 27/07/2007.

_____(e). *Estrutura BB. Agências BB*. Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/red/Agencias1.jsp>. Acesso em 16/08/2006.

_____(f). *Estrutura BB. Terminais de AutoAtendimento BB*. Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/fs/atd2/Terminais.jsp>. Acesso em 16/08/2006.

_____(g). *Estrutura BB. Escritórios Private*. Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/voce/prt2/EscritoriosPrivate.jsp>. Acesso em 16/08/2006.

_____(h). *Estrutura BB. Agencias e Espaços Estilo*. Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/voce/est/srv/ConhecaAgenEspacosEstilo.jsp>. Acesso em 16/08/2006.

_____(i). *Estrutura BB. Dependências do BB no exterior*. Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/fs/atd2/Exterior.jsp>. Acesso em 16/08/2006.

_____(j). *Governança Corporativa. Código de Ética*. Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/gov/CodEtica.jsp>. Acesso em 16/08/2006.

_____(l). *Estatuto do Banco do Brasil S.A.* Disponível em <http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/EstatutoBB2004.jsp>. Acesso em 16/08/2006. 22 p.

CORAZZA, G. (2000) Crise e reestruturação bancária no Brasil. Disponível em www.ufrgs.br/ppge/pcientifica/2000.pdf. Acesso em 15/08/2006.

O ESPELHO FAX. *PREVI*: superávit deve melhorar benefícios. Informativo da Comissão de Empresa dos Funcionários do Banco do Brasil, nº 260/ mar/ 06.

_____. *BB não cumpre acordo, mas quer cortar despesa de pessoal*. Informativo da Comissão de Empresa dos Funcionários do Banco do Brasil, nº 262/ abr/ 06.

_____. *Bancários negociam com BB na quinta e esperam soluções*. Informativo da Comissão de Empresa dos Funcionários do Banco do Brasil, nº 268/ ago/ 06.

_____. *CASSI*: Entenda o porquê do impasse nas negociações. Informativo da Comissão de Empresa dos Funcionários do Banco do Brasil, nº 269/ set/ 06.

_____. *BB assina a Convenção Coletiva e PLR*. Informativo da Comissão de Empresa dos Funcionários do Banco do Brasil, nº 272/ out/ 06.

_____. *Compensação*: hora-extra deve ser eventual, diz LIC do BB. Informativo da comissão de Empresa dos Funcionários do Banco do Brasil, nº 273/ nov/ 06.

_____. *CASSI e PREVI*: avanços só com pressão. nº 276/ nov/ 06.

_____. *Mais uma vítima do pacote do BB*. Informativo da Comissão de Empresa dos Funcionários do Banco do Brasil, nº 296/ jun/ 07

FOLHA DE SÃO PAULO (2006a). *Lucro dos grandes bancos aumentou 132,5% sob Lula*. Disponível em www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u110187.shtml. Acesso em 15/08/2006.

_____. (2006b) *Banco do Brasil quase dobra lucro e supera Bradesco e Itaú*. Disponível em www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u110153.shtml. Acesso em 14/08/2006.

SILVA, F. L. G. (2006) *Gestão da subjetividade e novas formas de trabalho: velhos dilemas e novos desafios*. In: **III Conferencia Internacional La obra de Carlos Marx y los desafios Del Siglo XXI**. Disponível em http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3_gomes.pdf.

Material Institucional

BANCO DO BRASIL. *Gestão de Desempenho por Competências*: integrando desenvolvimento profissional, desempenho e participação. Revista Profissionalização. Edição Especial. Fev/ 2005.

_____. *Velocidade da luz*. Revista BB.com.você. Ano 5, nº 30, Jan/Fev, 2005.

_____. *De ouvidos bem abertos*. Revista BB.com.você. Ano 5, nº 32, Mai/ Jun, 2005.

_____. *Caminhos para crescer*. Revista BB.com.você. Ano 5, nº 36, Jan/Fev 2006. p. 28-30.

_____. *Curso Excelência Profissional*. Caderno de aprendizagem “O caminho para encantar o cliente”. Gráfica Banco do Brasil. s/d.

_____. *Apostila Conhecendo o Acordo de Trabalho*. Superintendência Estadual do Rio Grande do Sul: 2005.

UNIVERSIDADE COPORATIVA BANCO DO BRASIL. *Curso Gestão de Desempenho por Competências*. 2005.

Filmes

Tempos Modernos. (1936) Produção e Direção Charles Chaplin.

A classe operária vai ao paraíso. (1971). Direção Elio Petri.