UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
CAMPUS DE MARÍLIA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS

Luiz Carlos Pires Montanha

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E TRABALHO BANCÁRIO NO BRASIL: CRISE, RUPTURAS E FETICHE NO CASO DAS DEMISSÕES VOLUNTÁRIAS NO BANESPA

MARILIA
2006

Luiz Carlos Pires Montanha

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E TRABALHO BANCÁRIO NO BRASIL: CRISE, RUPTURAS E FETICHE NO CASO DAS DEMISSÕES VOLUNTÁRIAS NO BANESPA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista – UNESP, Campus de Marília, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais, sob orientação do **Prof. Dr. Giovanni Antonio Pinto Alves.**

MARILIA

2006

Luiz Carlos Pires Montanha

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E TRABALHO BANCÁRIO NO BRASIL: CRISE, RUPTURAS E FETICHE NO CASO DAS DEMISSÕES VOLUNTÁRIAS NO BANESPA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista – UNESP, Campus de Marília, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais.

Aprovada em 09 de fevereiro de 2006

_____

Prof. Dr. Giovanni Antonio Pinto Alves
UNESP – FFC
Orientador

_____

Prof. Dr. Francisco Luiz Corsi
UNESP – FFC
Examinador

_____

Prof. Dr. Vinício Carrilho Martinez
UNIVEM – MARÍLIA
Examinador

DEDICATÓRIA

A minha esposa e companheira Lígia.

Aos meus filhos Iana e Pedro.

Aos bancários e a todos que vivem do trabalho.

AGRADECIMENTOS

O tema abordado nesta dissertação de mestrado proporcionou uma grande satisfação e um desafio, sobretudo pelo amadurecimento intelectual e em função da proximidade com os bancários e gratificação de ter trabalhado no Banespa durante 13 anos. Quero expressar aqui os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que, de um modo ou de outro, contribuíram com este trabalho.

Inicialmente quero agradecer o apoio de minha família, em especial a paciência, o estímulo e o carinho dispensados nessa trajetória pela minha esposa Lígia.

Agradeço, também, ao Prof. Giovanni Alves, não apenas pela orientação deste trabalho, mas, pelos momentos de discussão, encontros, seminários, aulas, enfim, pelo que aprendi e cresci intelectualmente e pela dedicação e respeito com que trata seus alunos e orientandos.

Outras entidades e pessoas também devem ser lembradas. A todos os bancários que gentilmente aceitaram o convite para participar das entrevistas que realizamos; aos membros da Afubesp, que forneceram informações e documentos importantes; ao Centro de Documentação do Sindicato dos Bancários de São Paulo, por abrir o espaço para nossa pesquisa; aos professores e colegas do curso de mestrado em Ciências Sociais da Unesp pela amizade e pelo aprendizado; aos funcionários ativos, demitidos ou aposentados da agência do Banespa de Lins; e, por fim, aos professores e alunos do Curso de Serviço Social da Unilins, onde trabalho como professor, pelo apoio e compreensão.

Como as coisas não se mostram ao homem diretamente tal qual são e como o homem não tem a faculdade de ver as coisas diretamente na sua essência, a humanidade faz um detóur para conhecer as coisas e a sua estrutura.

Karel Kosik, A Dialética do Concreto.

RESUMO

O objeto de estudo deste trabalho encontra-se na análise do Programa de Desligamento Voluntário – PDV implementado no Banco do Estado de São Paulo após a privatização da instituição ocorrida em 20 de Novembro de 2000, e nas implicações deste programa para o mundo do trabalho bancário. Trata-se de refletir sobre as formas contemporâneas de exploração do trabalho bancário e sobre as formas complexas de estranhamento social na etapa de mundialização do capital sob predominância do capital financeiro. Tomando como referência a reestruturação produtiva do trabalho bancário ocorrida no bojo do processo de reestruturação produtiva do sistema financeiro nacional nas últimas décadas do século XX, esta investigação analisa, a partir de dados bibliográficos, documentais e empíricos, a origem, a forma de ser e a lógica do PDV, e ainda, os impactos que este programa causa na subjetividade bancária. Parte-se da hipótese que o PDV é um instrumento fetichizado de gestão do trabalho utilizado como medida de redução de pessoal que, em seus desdobramentos, exerce forte efeito sobre a subjetividade bancária, ocasionando crise e rupturas e contribuindo para o desmonte do setor bancário estatal no país. A pesquisa concluiu que o PDV emergiu como uma importante ferramenta de gerenciamento do trabalho no bojo do processo de ofensiva do capital nos anos 1980 e foi amplamente utilizado por empresas públicas e privadas para demitir trabalhadores. Nesse contexto, o PDV apresenta-se como um instrumento fetichizado que impacta sobre os bancários causando a degradação de suas condições de vida e trabalho, complixificando o quadro de exploração e de estranhamento no ambiente laboral.

Palavras-chave

1 – Reestruturação Bancária 2 – Reestruturação do Trabalho Bancário 3 - Desligamento Voluntário 4 - Subjetividade

ABSTRACT

The purpose of this work is the analysis of the Voluntary Resignation Program – VRP implanted in the *Banco do Estado de São Paulo* (State of São Paulo Bank) after the privatization of the institution in November 20th, 2000, and the consequences arising out of it to the banking labor world. It intends to ponder on the contemporary ways of exploiting the banking work as well as on the intricate ways of social strangeness in the stage of the worldwide capital spreading submitted to the preponderance of the financial capital. Upon the reference of the productive restructuring of the banking labor occurred during the process of productive restructuring of the national financial system in the last decades of the XX Century, this research analyses, from bibliographic, documental and empiric data, the VRP origin, way of being and its logic, and also the impacts this program causes on the bank subjectivity. The starting point of this work is the hypothesis that the VRP is a fetishistic tool of the work management, used as a means of cutting staff that, by its consequences, has a strong effect on the bank subjectivity, causing some crises and disruptions and collaborating for the dismantling of the state bank branch in the country. This research concluded that the VRP arose as an important tool of work management used by public and private enterprises aiming to workers dismissal. In this context, the VRP is presented as a fetishistic tool that causes impact on banking workers, motivating the degeneration of labor and life conditions, the exploitation panorama and strangeness in the labor environment becoming more intricate.

Key-words

1 - Banking Restructuring 2 - Banking Labor Restructuring 3 - Voluntary Resignation

4 - Subjectivity

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFUBESP – Associação dos Funcionários do Banco do Estado de São Paulo
ARO – Antecipação de Receita Orçamentária
BANESPREV – Banespa Previdência
BANESPA – Banco do Estado de São Paulo
BB – Banco do Brasil
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
CABESP – Caixa Beneficente dos Funcionários do Banco do Estado de São Paulo
CMB – Conselho Municipal Banespa
COREP – Conselho de Representação
CPD – Centro de Processamento de Dados.
CPI – Comissão Parlamentar de Inquérito
DIEESE – Departamento Sindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos
DIREP – Diretoria de Representação
EQ – Equipe de Qualidade
EDI – Eletronic Data Interchange
FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FHC – Fernando Henrique Cardoso
FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras
FMI – Fundo Monetário Internacional
GQT – Gestão de Qualidade Total
PROER - Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional
NASBE – Núcleo de Administração e Serviços Banespa
PACEB – Padronização Contábil dos Estabelecimentos Bancários
PEC – Proposta de Emenda Constitucional
PDV – Programa de Desligamento Voluntário
PND – Plano Nacional de Desestatização
PQT – Programa de Qualidade Total
PROES – Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária
RAET – Regime Especial de Administração Temporária
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TTFs – Terminais de Transferência de Fundos

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 10

INTRODUÇÃO 15
1 Ofensiva neoliberal e reestruturação bancária no Brasil nos anos 1990 16
1.1 O Processo de reestruturação financeira 19
2 Processos de trabalho nos bancos: automatização e flexibilização do trabalho Bancário..... 23
3 Modo contemporâneo de gestão do trabalho bancário: inovações e efeitos 31

CAPÍTULO I – CRISE DOS BANCOS PÚBLICOS, REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO TRABALHO BANCÁRIO E PDV NO BANESPA 40
1. Crises, ajustes e privatizações dos bancos públicos estaduais 41
2 Histórico do Banespa no Brasil 45
2.1 Do financiamento da cultura cafeeira ao financiamento do parque industrial paulista 45
2.2 Na era do conglomerado financeiro: crescimento, modernização, lutas e conquistas 48
2.3 Anos 1990: intervenção, federalização, reestruturação e uma nova realidade do trabalho bancário 53
3 Demissão coletiva: a implementação de Programas de Desligamento Voluntário como instrumento gerencial de redução da força de trabalho 58
4 Resistência do trabalho bancário e privatização do Banespa 63

CAPÍTULO II – SUBJETIVIDADE E PDV 71
1 A categoria da subjetividade 71
2 Estranhamento, fetichismo e trabalho bancário na era do capital financeiro 76
2.1 A categoria do estranhamento 76
2.2 A categoria do fetichismo 79
2.3 O cotidiano laboral fetichizado dos bancários 81
3. A forma de ser e a lógica do Programa de Desligamento Voluntário 85

CAPÍTULO III - PDV DO BANESPA: FETICHE, IMPACTO E MODOS DE SUB JETIVAÇÃO DO TRABALHO BANCÁRIO 98
1 Considerações iniciais sobre os antecedentes à implementação do PDV..... 98
2 A conformação da crise 101
3 O fetiche do PDV: discurso e medidas de modernização 103
4 Anúncio do PDV 107
5 Momento de decisão: rompimento com o passado ou escolha de um novo caminho 113
6 Perdas para quem sai e perdas para quem fica: questões psicossociais no nascimento de um novo projeto de vida 121

CONSIDERAÇÕES FINAIS 133
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 142
APÊNDICES 146
ANEXOS 149

APRESENTAÇÃO

O objeto de investigação deste trabalho é o Programa de Desligamento Voluntário – PDV, implementado no Banespa em abril do ano de 2001, e os impactos causados por esse programa no mundo do trabalho bancário.

O PDV foi anunciado aos banespianos como parte de um programa de ajustes em 17 de abril de 2001, cinco meses após o Banespa ter sido privatizado em leilão da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. O Banco privado espanhol Santander Central Hispano adquiriu o Banespa ao preço de R$ 7.050 bilhões. Aproximadamente 8.200 bancários foram demitidos nesse programa, o que representou, somente nesse período, um enxugamento de na ordem de 38% do quadro de pessoal do banco. Um choque abrupto e doloroso, uma realidade de degradação das condições de vida e de trabalho que impactou não apenas aos bancários demitidos, mas, também, aos que continuaram trabalhando no banco.

O trabalho bancário tem sido continuamente afetado pela transformação ocorrida nas últimas décadas do século XX, decorrente do processo de reestruturação produtiva do sistema financeiro nacional. Nos anos 1990, o acirramento da competitividade proporcionado pela liberalização e desregulamentação do mercado, impulsionou os bancos a desencadear um intenso movimento de reorganização da produção e do trabalho, atingindo, com profundidade, a subjetividade do trabalhador que lida com a mercadoria-dinheiro.

Esse movimento, subordinado aos interesses do capital internacional sob domínio do capital financeiro, produziu mudanças nos processos de trabalho, nas condições de trabalho, no perfil do bancário, no emprego, nos salários e nas formas de resistência dos trabalhadores. No seu ambiente laboral, o bancário viu-se no bojo de contínuas reestruturações que instituíram ajustes administrativos e organizacionais ancorados no

modelo flexível de contratação da força de trabalho, remuneração por produtividade, uso intenso de tecnologia informacional e microeletrônica, e em programas de qualidade total.

Fenômenos como desemprego, instabilidade, imprevisibilidade, terceirizações, precarização e intensificação do trabalho, são característicos da reestruturação bancária na década de 1990. Eles são expressão do novo formato do setor bancário - um segmento privado mais forte, mais internacionalizado e menos público - que emergiu a partir das privatizações de instituições estatais, de processos de fusões e incorporações entre instituições financeiras e da adoção de novas formas de controle e dominação do trabalho.

Foi neste contexto que foram implementados os programas de adequação de quadro de pessoal e de incentivo à aposentadoria e à demissão. Especialmente nos bancos estatais, em período pré-privatização ou pós-privatização, o PDV passou a ser amplamente utilizado como ferramenta de gestão para a redução induzida de pessoal no bojo de programas de ajustes que prometiam mudanças, modernização e crescimento da instituição. O PDV tem como característica oferecer um conjunto de incentivos e benefícios para o trabalhador que aderir ao programa. Todavia, a maior parte dos incentivos e benefícios é, na verdade, direito do trabalhador adquirido por lei. Esse é um elemento, entre outros, que coloca em questão os reais interesses difundidos no discurso dos administradores que implementaram o programa, especialmente quanto à transparência e valorização do trabalhador demitido.

O objetivo geral desta reflexão encontra-se na análise do impacto do PDV no mundo do trabalho bancário e em mostrar como os bancários vivenciam as mudanças decorrentes do processo de reestruturação capitalista. Enfim, refletir sobre as formas contemporâneas de exploração do trabalho nos bancos e sobre as formas complexas de estranhamento social.

Nesta dissertação, sustenta-se a hipótese que o PDV é um instrumento fetichizado de gestão do trabalho, utilizado como medida de redução de pessoal no bojo das estratégias

organizacionais de reestruturação da empresa. No processo de sua implementação e de seus desdobramentos, o PDV impacta na subjetividade bancária, provocando crise e rupturas, e contribui para o desmonte do setor bancário estatal no país.

Para analisar e compreender a realidade na qual se implementou o PDV no Banespa e suas implicações para o trabalho bancário, a coleta de informações foi realizada a partir de pesquisa bibliográfica e pesquisa em jornais, revistas, panfletos e outros documentos relativos ao tema. Para o levantamento de dados empíricos, utilizamos as técnicas de entrevista semi-estrutura (face-a-face) e observação sistemática.

As entrevistas foram realizadas no decorrer do ano de 2005, com sete ex-bancários demitidos no PDV, um bancário que permanece trabalhando no banco e um representante do Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região. As entrevistas abrangeram bancários de regiões e municípios com características diferenciadas no estado de São Paulo. Do total de nove entrevistas, três são do município de São Paulo, uma de Marília, três de Araçatuba e duas de Lins. Quanto ao cargo, um era escriturário, dois eram caixas, três eram supervisores, um era gerente administrativo, um ocupa a gerência geral e um é diretor sindical.

É importante ressaltar que este trabalho foi favorecido pela minha experiência profissional como bancário do Banespa por mais de 13 anos. No ano de 2001, aderi ao PDV e também fui demitido. A experiência profissional, o conhecimento do banco, a vivência deste processo de ajustes e a estreita relação com os remanescentes e com as entidades representativas do funcionalismo, facilitaram os contatos, diálogos e debates que mantivemos com várias pessoas nestes últimos três anos. As informações e documentos coletados na AFUBESP e no Centro de Documentação do Sindicato dos Bancários de São Paulo foram fundamentais para o presente trabalho.

Este trabalho está dividido em três capítulos, além de uma introdução e das considerações finais. Na introdução procuramos contextualizar, historicamente, a reestruturação produtiva do sistema financeiro nacional e a reestruturação do trabalho bancário nos anos 1990 no Brasil. Tratamos das reformas de cunho neoliberal implementadas desde o inicio do governo Collor de Mello; do processo de reestruturação financeira; das mudanças ocorridas nos processos de trabalho nos bancos; e, dos métodos flexíveis de gestão e organização do trabalho bancário.

No Capítulo I, intitulado *Crise dos Bancos Públicos, Reestruturação Produtiva do Trabalho Bancário e PDV no Banespa*, é feito uma abordagem dos elementos que constituíram o movimento de crise e de ajuste dos bancos públicos estaduais e, ainda, uma análise do histórico do Banespa, sua importância como banco público, as medidas de reestruturação do banco e a mobilização e luta dos banespianos para evitar a privatização e manter os empregos.

O Capítulo II denomina-se *Subjetividade e PDV.* Nele, para melhor compreender o impacto do PDV no trabalho bancário, consideramos importante precisar, analiticamente, as categorias subjetividade, estranhamento e fetichismo. Além disso, tratamos do objeto do trabalho dos bancários – a mercadoria-dinheiro - e de seu cotidiano laboral fetichizado e, ainda, procuramos refletir sobre a forma de ser e a lógica que constitui o PDV.

No Capítulo III, intitulado *PDV no Banespa: fetiche, impacto e modos de subjetivação do trabalho bancário,* abordamos, criticamente, o PDV implementado no Banespa após a privatização e o impacto e reações dos bancários demitidos e não-demitidos, tomando como base os acontecimentos históricos e os depoimentos dos entrevistados. Para isso, analisamos: os elementos que antecederam o programa de ajustes; a crise configurada; o discurso e as medidas de modernização; o anúncio do PDV; a mensagem divulgada em vídeo; e, por fim, os aspectos psicossociais que constituíram o

nascimento de um novo projeto de vida para quem foi demitido e para quem ficou no banco.

Finalmente, a título de *Considerações Finais*, é feita uma reflexão sobre a forma de ser e a lógica do PDV, suas principais características como mecanismo de redução induzida de pessoal no contexto da reestruturação capitalista e suas implicações para a subjetividade bancária.

INTRODUÇÃO

A intensa transformação no mundo do trabalho bancário nas últimas décadas do século XX, no Brasil, decorrente do processo de reestruturação produtiva do sistema financeiro nacional, tem causado forte impacto sobre os trabalhadores. Ocorreram mudanças no processo de trabalho, no perfil da categoria, no modo de ser e de trabalhar do bancário, nas relações de poder no interior dos bancos, nas formas de resistência e nas condições de existência dos trabalhadores.

O bancário, cujo objeto de trabalho é a mercadoria-dinheiro, irá experimentar no seu cotidiano laboral fetichizado métodos mais sofisticados de extração da mais-valia baseados no paradigma da flexibilização e no uso da tecnologia informacional e microeletrônica. O resultado é o surgimento de um cenário complexo de intensificação do trabalho e instabilidade do emprego. Um drama social, especialmente para os bancários que dedicaram anos de sua vida ao trabalho e se converteram em alvos preferidos de planos estrategicamente elaborados para sua demissão.

Esta acelerada mudança tem sua origem na Reforma Bancária de 1964[1], que desencadeou uma reestruturação capitalista no sistema financeiro nacional em harmonia com as exigências do capital monopolista. Nas décadas de 1960 a 1980, houve expansão e internacionalização do sistema financeiro, o que propiciou as bases para o recrudescimento de políticas de cunho neoliberais no país.

No inicio dos anos 1990, o Brasil se insere na nova etapa de desenvolvimento do capitalismo mundial. Essa inserção irá ocorrer com as transformações político-econômicas

[1] A Reforma Bancária de 1964 foi implantada no país pelo regime militar através da Lei n• 4595 de 31/12/1964, com o objetivo de reestruturar o sistema financeiro através de um conjunto de mudanças institucionais para garantir a acumulação capitalista em novas bases. A Reforma Bancária de 1964 instituiu mecanismos legais de controle e fiscalização, pelo Estado, das instituições públicas e privadas. Entre outras medidas, destaca-se a criação do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil (JINKINGS, 1995 e 2002).

que possibilitaram a adoção de medidas subordinadas aos interesses financeiros internacionais e ao capital privado, e aumentaram a concorrência interbancária impulsionando os bancos a um processo de aceleramento de sua modernização.

1 Ofensiva neoliberal e reestruturação bancária no Brasil nos anos 1990

A importância da particularidade histórica que compreende os acontecimentos dos primeiros anos da década de 1990 no país reside no conjunto de medidas internas de abertura comercial e financeira, adotadas na economia brasileira pelo presidente Fernando Collor de Melo (1990–1992). Impulsionado pelo processo de internacionalização do capital sob domínio do capital financeiro[2] ocorrido nos países capitalistas centrais nas décadas de 1970 e 1980[3], o governo Collor implementou medidas de liberalização e desregulamentação econômica a partir de um amplo programa de reformas de cunho neoliberais[4]. Essas medidas marcaram o inicio do movimento de inserção subordinada do Brasil aos interesses do capital internacional.

[2] Utilizaremos a expressão "capital financeiro" em consonância com a formulação de F. Chesnais (1996). O autor utiliza a expressão "mundialização financeira" para designar a hipertrofia do capital financeiro e sua relativa autonomia frente ao capital produtivo. Essa nova configuração do mercado financeiro, marcado pela especulação, instabilidade e crises, tem suas origens nas estratégias do capital para responder à sua crise estrutural do final da década de 1960 e início da década de 1970 e resulta das medidas de liberalização e desregulamentação adotadas pelos Estados Unidos, pelo Reino Unido e, posteriormente, pelos demais países industrializados. A partir de então, vimos surgir uma nova etapa do capitalismo mundial, a mundialização do capital, cuja principal característica é a predominância do capital financeiro.

[3] Segundo Kameyama e Nogueira (2002), a crise do padrão de acumulação keynesiano/fordista revela uma crise de natureza orgânica do capitalismo tardio, acentuando a tendência decrescente da taxa de lucro e somando-se à crise de saturação de mercado com a retração de demanda. Na compreensão de Chesnais (1996), a mundialização do capital é bem mais do que apenas outra etapa no processo de internacionalização, trata-se de uma nova configuração do sistema de capital no plano mundial e de novos mecanismos de desempenho e regulação.

[4] De acordo com Alves (2001), o cenário de crise econômica e a derrota política do movimento operário foram decisivos para a vitória de partidos políticos neoconservadores no final da década de 1970 e início de 1980. Desta forma, verificou-se a ascensão ao poder de Margaret Thatcher, na Inglaterra, e de Ronald Reagan, nos Estados Unidos, e a conseqüente adoção de políticas de liberalização e desregulamentação financeiras, controle dos gastos públicos e privatização de empresas públicas. Esse conjunto de medidas ficou conhecido como políticas neoliberais, que se contrapõe à política keynesiana condenando a intervenção do Estado na economia e ampliando os poderes do mercado.

No governo Fernando Collor, a política neoliberal começou a ser implementada a partir das propostas ditadas pelo FMI, Banco Mundial e BID – agências multilaterais representativas do grande capital internacional – para os países de economia dependentes. Para estes organismos, o Estado deve tomar medidas para a redução dos gastos públicos, garantir o superávit na balança comercial e garantir a estabilização monetária com uma ampla reforma do sistema econômico.

A política de abertura comercial adotada para o conjunto da economia brasileira surge como um dos principais eixos da política neoliberal. A liberalização comercial e financeira facilita os fluxos de capitais, contribui para a instauração de novos canais de valorização para as corporações transnacionais e, desta forma, volta-se para a inserção do país no movimento de mundialização do capital caracterizado pela predominância do capital financeiro.

O acirramento da competitividade propiciada pela implementação de medidas políticas e econômicas de cunho neoliberal desencadeou, nas grandes empresas, novas estratégias de produção ancoradas no paradigma da *acumulação flexível*[5]. O novo complexo de reestruturação produtiva que se desenha a partir do início dos anos 1990 no Brasil não significou apenas a aceleração da adoção da automação microeletrônica na produção, mas a utilização de inovações tecnológico-organizacionais inspiradas na produção enxuta (lean production). O conjunto de novas estratégias articula intenso uso de novas tecnologias, descentralização produtiva (terceirização) e a exigência de um novo perfil dos trabalhadores, mais comprometido e envolvido com a lógica da produção (ALVES, 2000).

[5] David Harvey (2003) denominou o processo de reestruturação da produção e do trabalho como *acumulação flexível*, uma nova forma de acumulação capitalista que se despontou como alternativa ao modelo rígido do fordismo e do Welfare State. A acumulação flexível 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. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional.

Esta flexibilização, que se baseia no modelo japonês de gestão da produção e do trabalho, o *toyotismo*[6], corresponde a uma nova fase de racionalização do trabalho no sistema de capital, fase essa que se contrapõe ao modelo rígido do taylorismo/fordismo, e provoca impactos tanto sobre o processo de produção e o mercado, quanto nas relações de trabalho e no perfil do trabalhador.

Entre as frações da burguesia financeira que apoiaram o então candidato Fernando Collor de Melo nas eleições presidenciais de 1989, havia um acordo favorável à implementação de ações políticas e econômicas sob a lógica neoliberal e de reestruturação produtiva no país. Nesse particular, desde meados da década de 1980 a burguesia financeira nacional vem tratando da desregulamentação do sistema financeiro como tema privilegiado e, ao mesmo tempo, fazendo pressão para a implementação de programas neoliberais semelhantes aos aplicados nos países capitalistas centrais (JINKINGS, 2002).

A abertura financeira desencadeada pelo governo Collor diminuiu as restrições para o investimento de capital estrangeiro e permitiu às empresas sediadas no Brasil aumentar o acesso às fontes externas de financiamento. Segundo Jinkings (2002), para facilitar a captação de recurso internacional foram ampliadas as opções de instrumentos financeiros às empresas e reduzida a tributação sobre os empréstimos estrangeiros.

Em 1991 houve a abertura do mercado acionário e de renda fixa ao mercado externo, impulsionando a entrada de investidores estrangeiros no mercado interno. Outras importantes medidas como a liberalização dos fluxos de capitais no mercado nacional e a remoção das dificuldades de movimentos de remessa de divisas para o exterior, completaram o quadro de abertura financeira nesse período. Nesse quadro de profundas

[6] A experiência do *toyotismo* - também conhecido por ohnismo, devido a seu criador, o engenheiro Ohno - como método de gestão da produção, foi desenvolvida pelo sistema Toyota na década de 1950. Foi na década de 1980, porém, que o *toyotismo* se expandiu e passou a ser utilizado como princípio organizacional por diversas corporações transnacionais em vários países. Segundo Oliveira (2004), o toyotismo alia crescimento continuado da produtividade e reafirma a subordinação do trabalho na medida em que introduz as divisões internas e a competição no centro do coletivo de trabalho, confinando o potencial contestatório à parceria na fábrica e ao colaboracionismo político na sociedade.

mudanças na economia nacional, ocorreu a expansão de grupos financeiros internacionais. Entre eles figuram grandes bancos dos países capitalistas centrais.

No governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, as medidas neoliberais se aprofundaram e se consolidaram no decorrer de seus dois mandatos (1995-2002). O processo de "ajuste" e de integração da economia nacional à mundialização do capital se concretizou com a atração de capitais externos, o que foi possível com a estabilização da moeda implementada pelo Plano Real a partir de 1993 e com medidas de corte de gastos públicos, superávit primário, liberalização financeira, privatizações e abertura comercial, medidas estas adotadas no âmbito da política econômica e financeira do governo FHC.

1.1 O processo de reestruturação financeira

Segundo Segnini (1999), o processo de reestruturação financeira no Brasil resulta de três modalidades de ajustes do sistema bancário, todas coordenadas pelo poder regulatório e fiscalizador do Banco Central. A primeira modalidade se refere aos ajustes do número de empresas com fusões e incorporações, privatizações e falências de organizações que operam no sistema financeiro nacional. Os ajustes do número de empresas ocorrem a partir de dois tipos: voluntários e não-voluntários. Os ajustes voluntários referem-se às aquisições, fusões e incorporações que ocorreram, sobretudo, no segmento de bancos médios. Esse tipo de ajuste possibilitou intenso processo de concentração bancária no país. Os não-voluntários referem-se aos 40 bancos que sofreram intervenção a partir da estabilização da moeda, em 1994[7].

Para socorrer os bancos em dificuldades financeiras, em 1995 o governo FHC criou o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro

[7] As principais intervenções ocorreram nos Bancos Econômico, Bamerindus e Nacional. Esses ajustes envolveram os citados grandes bancos, e também bancos médios e pequenos, considerados "vulneráveis" e cuja situação "explodiu" após o Plano Real (Signini, 1999).

Nacional – PROER[8]. No mesmo sentido, em fevereiro de 1997 o governo criou o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária – PROES, para sanear dívidas dos bancos estaduais e transformá-los em agência de fomento, liquidá-los ou privatizá-los.

Essa modalidade de ajuste permitiu um expressivo aumento da participação estrangeira no país. O quadro abaixo revela como ficou a distribuição do capital no sistema financeiro nacional no período de 1994 a 2000. Os dados demonstram que no final do ano 2000 ocorreu uma redução de 20% no total de bancos em relação a 1994, passando de 246 para 197 instituições. Neste período, observa-se uma forte redução no número de instituições públicas, especialmente dos bancos estaduais onde a redução atingiu a casa dos 50%. No setor privado nacional, o número de redução de bancos é semelhante ao dos bancos estaduais, atingindo o percentual de 51,7% (de 147 instituições para 76). Por outro lado, ocorreu o inverso em relação aos bancos com controle de capital estrangeiro, ou seja, um aumento de 210% no número de instituições presentes no setor financeiro nacional (de 19 para 59 instituições).

[8] O governo utilizou a justificativa de que o sistema financeiro nacional não poderia correr riscos e era necessário manter sua estabilidade. Para aprofundar a questão da vulnerabilidade sistêmica, ver A Mundialização do Capital (1996), onde François Chesnais faz uma interessante análise sobre a vulnerabilidade financeira a que ficaram submetidos principalmente os países capitalistas emergentes.

QUADRO I

Bancos Múltiplos, comerciais, de desenvolvimento e caixas econômicas em funcionamento

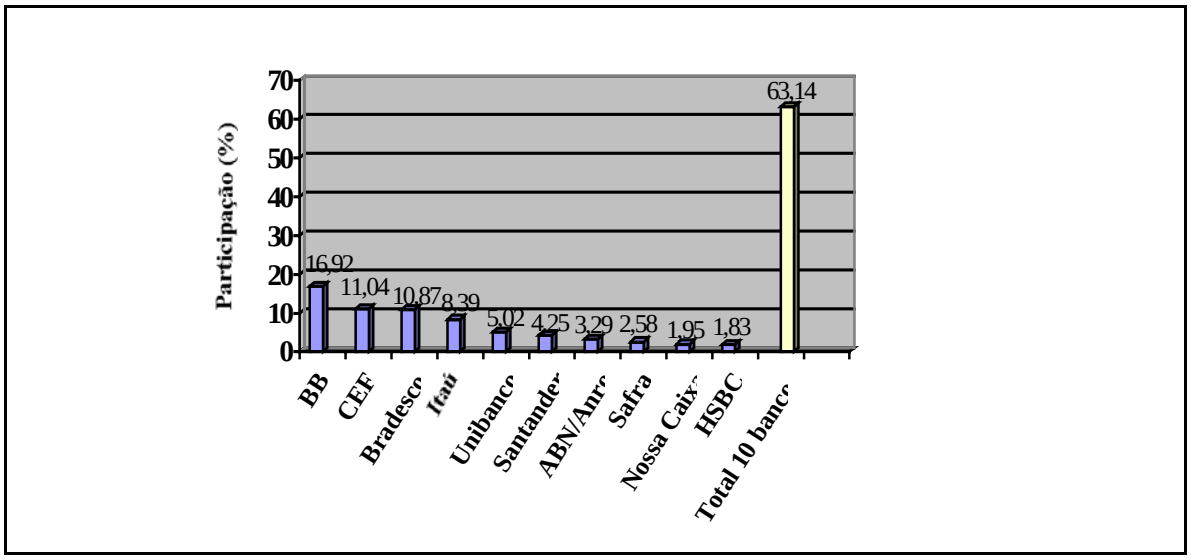
INSTITUIÇÕES	JUNHO DE 1994	DEZEMBRO DE 2000
Bancos Públicos Federais	**6**	**5**
-Múltiplos e Comerciais	4	3
-De Desenvolvimento	1	1
-Caixa Econômica Federal	1	1
Bancos Múltiplos Estaduais	**34**	**17**
-Múltiplos e Comerciais	26	13[1]
-De Desenvolvimento	7	4
-Caixa Econômica Estadual	1	0
Bancos Privados Nacionais	**147**	**76**
Filiais de Bancos Estrangeiros (Comerciais)	19	13
Bancos com Controle Estrangeiro	**19**	**59**
Bancos Privados Nacionais com participação estrangeira	31	27
Total	**246**	**197**

Fonte: Banco Central do Brasil.
Elaboração: DIEESE (2001) – Linha Bancários. 1 - Incluindo os seis bancos federalizados.

Observa-se, assim, que o setor bancário no país sofreu um redesenho nesse período. Segundo do DIEESE (2001), quando se observa o conteúdo das ações do governo após o Plano Real, nota-se que há desdobramentos que apresentam impactos que refletem em questões além das colocadas pelo Plano Real, expressando a defesa desse novo formato: um setor bancário com um segmento privado mais forte, mais internacionalizado e menos público. E como decorrência dessas mudanças, verifica-se um processo de concentração e centralização de capital no setor bancário, observado nos dados do Banco Central (Gráfico abaixo), onde os 10 maiores bancos detinham, em Junho de 2003, um total de ativos na ordem de 63,14% do total de ativos do sistema bancário nacional.

GRÁFICO I

Ativo total 10 maiores bancos x Total ativos do sistema bancário (Junho/2003)



Fonte: Banco Central do Brasil
Elaboração: José Santiago F. Barbachan e Marcelo Maciel da Fonseca (2004).

A segunda modalidade refere-se aos ajustes que compreendem as estratégias bancárias objetivando ampliar as carteiras de clientes e de lucratividade. São os ajustes concernentes à composição dos produtos bancários com o escopo de ampliar os produtos e serviços oferecidos pelos bancos.

A terceira modalidade de ajuste refere-se ao aparato regulatório do sistema bancário. Essa modalidade, além de aumentar o poder de intervenção do Banco Central na administração dos bancos, passou a exigir, a partir de 1996, 32% dos ativos para a abertura de um banco e 8% dos ativos para os bancos já existentes, com a finalidade de dar garantia de crédito ao sistema bancário.

Além das fusões e incorporações, privatizações, ampliação de produtos e serviços e aumento do poder regulatório do Banco Central, Segnini (1999) aponta um conjunto de medidas de redução de custos no setor bancário que agravou, ainda mais, o quadro de redução de emprego no processo que compreende a reestruturação dos bancos, a saber: a evolução e o uso intensivo das tecnologias de informação, informática e telemática; a

terceirização de serviços considerados não bancários (segurança, limpeza, transporte, restaurante, desenvolvimento de softwares, engenharia, manutenção de prédios, entre outros) e de serviços considerados bancários, como compensação de cheques, centrais de atendimento e análise de crédito; e, ainda, formas diferentes de gestão do trabalho que adotam programas de reengenharia e reduzem postos e níveis hierárquicos de trabalho.

Num cenário de estabilidade da moeda e forte concorrência no mercado financeiro, o aumento da rentabilidade dos bancos foi conseguido com a intensificação do trabalho e por meio de novas fontes de receitas. As instituições financeiras, "[...] beneficiadas com as altas taxas de juros, obtiveram ganhos consideráveis com a intermediação de títulos e valores mobiliários, constituindo-se o que alguns autores chamaram de 'indústria de fundos" (JINKINGS, 2002, p. 69). Além das receitas com operações de crédito houve, ao mesmo tempo, um forte aumento das receitas com tarifas bancárias. Para Rodrigues (1999), em alguns casos os bancos de varejo chegaram a cobrir todo o gasto com despesa de pessoal apenas com a arrecadação proveniente das tarifas bancárias.

Desta forma, verifica-se que a adequação do sistema financeiro nacional a um novo patamar de acumulação no processo de reestruturação do sistema de capital seguiu fielmente os preceitos da doutrina neoliberal estabelecida pelas agências multilaterais representativas do grande capital. As políticas de abertura do mercado nacional ao capital externo, processos de fusões e incorporações entre instituições financeiras, privatizações de instituições estatais e a criação de novos instrumentos de receitas bancárias reestruturaram o sistema, tornando-o mais racional à lógica especulativa do capital privado nacional e internacional.

2 Processos de trabalho nos bancos: automatização e flexibilização do trabalho bancário

No Brasil, com a ampliação dos negócios bancários para atividades no mercado financeiro especulativo e com a vigorosa inversão de investimentos dos bancos em inovações tecnológicas e organizacionais no decorrer das décadas de 1980 e 1990, a atividade bancária se desenvolve em complexidade e ganha importância como impulsionadora do processo de reprodução do capital atuando na agilização do fluxo de circulação do capital-dinheiro (JINKINGS, 1995).

A reestruturação produtiva do trabalho bancário no país, realizada nos molde da mundialização do capital sob a predominância do capital financeiro, atinge profundamente o perfil do trabalhador e suas condições de vida. Em meio ao fortalecimento do capital privado transnacional no mercado nacional, os trabalhadores bancários passaram a vivenciar a precarização do emprego e a intensificação do trabalho, ao mesmo tempo, as inovações tecnológicas e organizacionais introduzidas de acordo com o modelo flexível agravaram suas condições de trabalho. Segundo JINKINGS (2002, p. 179), essas transformações "[...] intensificam e tensionam os ritmos de trabalho nos bancos, produzindo novos problemas de saúde e contribuindo para o aumento dos níveis de desemprego e subemprego no setor". Além disso, ressalta a autora, ocorre agudização quanto a separação dos trabalhadores bancários em relação a qualificação, salário e carreira profissional, o que contribui para enfraquecer suas ações de resistência.

Com efeito, as metamorfoses do trabalho bancário estão inseridas neste contexto de autonomização do capital a juros e de fortalecimento, nas últimas décadas do século XX, do capital financeiro, consubstanciado no poder econômico e político das grandes instituições bancárias e não-bancárias. Nesse movimento, o trabalhador que lida com a mercadoria-dinheiro tem vivenciado profundas mudanças, tanto no perfil quanto na natureza de seu trabalho.

> Anteriormente à onda mais intensa de automação bancária, iniciada no Brasil nas décadas de 1980/1990, o trabalho bancário tinha uma conotação diferenciada da atual. A natureza do trabalho, o seu produto e o *status* da função de bancário proporcionavam a esse trabalhador a percepção de que o seu trabalho tinha uma importância elevada para a sociedade (GRASCI & BESSI, 2004, p. 172).

A introdução e o acelerado desenvolvimento da automatização das agências e departamentos bancários no país pode ser dividido em três fases: primeira, a criação do Centro de Processamento de Dados – CPD, em meados dos anos 1960, que teve a finalidade de reunir e organizar dados das operações realizadas nas agências; segunda, a implantação do sistema *on line* no início da década de 1980, que conectou os terminais de computadores dos caixas aos equipamentos centrais dos CPDs e interconectou as agências bancárias instantaneamente; terceira, a integração eletrônica entre banco e cliente, com a captura e transferência de dados externos às agências bancárias (home banking, por exemplo), iniciada no final da década de 1980. (ACORCCI, 1990; BLASS, 1992; ELY, 1995; JINKINGS, 2002).

Antes de 1964, os bancos se estruturavam basicamente pela direção geral e pelas agências. No interior das agências, o gerente era responsável pela parte comercial e respondia perante a diretoria do banco e perante os clientes. Por outro lado, as agências realizavam toda a contabilidade internamente, o contador era o profissional responsável pela parte administrativa, um profundo conhecedor de todos os setores e rotinas da agência (conta corrente, desconto de títulos, cadastro e contabilidade). Por isso mesmo, esse profissional exercia um papel muito importante na organização do trabalho bancário. Os escriturários, por sua vez, desenvolviam atividades nestes setores, respaldando as atividades dos caixas.

A partir da primeira metade dos anos 1960, parte dos serviços de retaguarda nos bancos que eram executados pelos trabalhadores bancários em cada agência, passaram a

ser processados pelos CPDs[9]. O processamento de dados ocorria no período noturno para que as informações que chegavam das agências pudessem ser devolvidas à própria agência na manhã do dia seguinte antes do inicio do expediente. Com a criação dos CPDs desapareceu das agências boa parte de procedimentos antes realizados pelos trabalhadores no final do expediente bancário. Se antes o processo de trabalho era executado por inteiro nas agências e por isso elas tinham um caráter de auto-suficiência, com o CPD essa característica é superada, mudando radicalmente a organização do trabalho.

De fato, com o processo de racionalização dos bancos e com a introdução de novas máquinas-ferramenta de base microeletrônica, as alterações foram muitas: as agências bancárias perderam sua autonomia; a contabilidade passa a ser realizada pelas matrizes; o bancário-contador é substituído pelo escriturário; o caixa se tornou caixa-executivo, realizando operações que antes eram executadas por vários funcionários de forma parcializada; no processo de trabalho dos CPDs, de um lado surgiu o trabalho dos técnicos em computação e dos técnicos administrativos, de outro, o trabalho dos auxiliares de escritório, os chamados conferentes.

As mudanças transformaram as agências em lojas das empresas do conglomerado financeiro, contando com maior número de gerentes e caixas e aumentando muito o número de transações diárias. Por outro lado, os serviços bancários tornaram-se padronizados, parcelizados, fragmentados e repetitivos, não exigindo mais o conhecimento específico adquirido com a experiência de longos anos de trabalho. A rotatividade do trabalho bancário aumentou, assim como aumentou em 24% a produtividade do trabalhador bancário neste período[10].

---

[9] O primeiro banco a utilizar computadores de grande porte para centralizar o processamento de dados das agências no país foi o Banco do Brasil (ELY, 1995).

[10] Para Acorcci (1990 e 1992), a racionalização e a automação dos bancos corresponde a um período de "racionalização taylorista" do trabalho bancário. Segundo o autor, um elevado número de estudos relacionados a Organização e Métodos (rotina e fluxo do trabalho, layout das agências, dimensionamento de pessoal, impressos, entre outros) foram publicados nas décadas de 60 e 70.

No inicio dos anos 1980, a automação bancária entra na sua segunda fase. Surgem os chamados bancos eletrônicos com a implantação do sistema *on line* nas agências. Nesta fase, as máquinas-ferramenta informatizadas invadem o universo das agências e setores administrativos, permitindo a atualização imediata das operações realizadas diariamente. A superação das limitações da fase anterior tornou-se possível com a "substituição das máquinas registradoras dos caixas por terminais de computador, conectados aos equipamentos centrais dos CPDs através da rede nacional de telecomunicações" (ELY, 1995, p. 54). Assim, ao executar uma transação junto ao cliente, o caixa realiza o lançamento automaticamente no terminal interconectado ao computador central, atualizando, no exato momento do atendimento, as contas movimentadas[11].

A digitação e atualização imediata das operações financeiras deram aos bancos condições para ampliar seus negócios e oferecer novos produtos e serviços a seus clientes. Todo o processamento de dados passou a ser executado durante o dia, ao longo da jornada de trabalho dos bancários. As agências bancárias, distribuídas por todo o território nacional, passaram a operar interligadas entre si.

Segundo Acorcci (1990), a utilização da capacidade da máquina-ferramenta instalada na agência, possibilitou a expansão dos auto-serviços para os clientes. Foram instalados terminais eletrônicos conhecidos como *cash,* para retirar saldos e extratos atualizados e realizar saques e depósitos das contas correntes. Os *cash* são operados pelos próprios clientes, com cartão magnético, sem a necessidade de intermediação de qualquer trabalhador bancário. Em seguida, foram implantadas as máquinas Automatic Telles Machine – ATMs, que funcionam como ponto de atendimento externo, disponibilizando serviços 24 horas por dia.

---

[11] De acordo com Ely (1995), o primeiro a adotar o sistema *on line* na rede bancária foi o Banco Itaú, em 1981, e, em seguida, o Banco Bradesco.

O período que marca a implantação do sistema *on line* nos bancos coincide com um cenário econômico marcado por uma conjuntura recessiva e inflacionária e pela instabilidade financeira. Apesar disso, o capital financeiro bancário crescia extraordinariamente com a chamada *ciranda financeira,* um movimento especulativo baseado no ritmo inflacionário, no aumento dos custos financeiros e nas altas taxas de juros.

O aumento do lucro possibilitou altos investimentos dos conglomerados financeiros em informática, mesmo no período em que a taxa de lucro diminuiu com a implantação do Plano Cruzado em 1986. Dentre outras medidas, o plano congelou os preços, extinguiu a correção monetária e proibiu contratos com prazos inferiores a um ano. Segundo JINKINGS (1995), para compensar a queda na taxa de lucro os bancos reduziram seus custos operacionais, fecharam mais de mil agências, demitiram aproximadamente 120 mil trabalhadores e adotaram políticas mais rigorosas na seleção de clientes. É importante ressaltar que nos anos 1980 o movimento sindical ficou conhecido pela sua combatividade na defesa dos interesses da classe trabalhadora. De certa forma, essas medidas também foram uma resposta ao crescimento deste movimento na categoria dos bancários.

Foi neste cenário de queda da taxa de lucro que os bancos estenderam o sistema *on line* para a maioria das operações internas das agências e setores dos conglomerados financeiros. A partir de então, a estratégia do capital financeiro bancário foi de racionalizar o uso dos equipamentos eletrônicos para alcançar maior produtividade da força de trabalho com o menor custo possível. Assim, com a queda do Plano Cruzado e com a volta de altos índices inflacionários mensais, os bancos retomaram os mecanismos especulativos e aumentaram a taxa de lucro, mesmo sem precisar repor os postos de trabalho que foram eliminados em 1986[12].

[12] Ely (1995) explica que 600.000 trabalhadores bancários realizavam 480 milhões de transações por mês em 1987; no ano seguinte, 570.000 trabalhadores realizavam 550 milhões de transações por mês.

No final dos anos 1980, o desenvolvimento de redes locais nos bancos, a criação de novos *softwares*, de sistemas abertos de informática e o desenvolvimento da telemática, marcou a abertura de uma nova fase no processo de automação bancária. O sistema aberto de informática propiciou a compatibilização de equipamentos e facilitou a integração da automação bancária com as pessoas físicas e jurídicas.

A integração com a automação comercial foi alcançada por meio dos Terminais de Transferência de Fundos – TTFs. Esses terminais são instalados em diversos pontos de venda como lojas comerciais, supermercados e outros pontos, e são conectados aos computadores dos bancos. Nas empresas, a integração foi alcançada através do *home bank*, um serviço que funciona através de um terminal ou de um computador instalado no escritório do cliente e conectado aos computadores do banco (ELY, 1995).

Com a transferência eletrônica de dados realizados sem a necessidade de se deslocar para a agência bancária e com a comodidade de executar as mais variadas operações financeiras da residência ou da empresa, os clientes puderam utilizar inúmeros serviços oferecidos pelos bancos. Jinkings (1995) destaca que os bancos disponibilizaram, para uma clientela seleta, os seguintes serviços: videotexto (informações na tela de TV do usuário), *eletronic data interchange* – EDI (utilizados pelas empresas para pagamento eletrônico de contas, comunicações entre empresas, investimentos e financiamentos, entre outros), *Office bank* (utilizados pelas empresas para operações instantâneas), *home bank* (utilizado pelo cliente para diversas operações da residência ou da empresa). Além desses serviços, destacam-se, também, as centrais de atendimento telefônico, a conferência de assinaturas via *on line*, o sistema de compensação eletrônica e a leitura óptica de cheques.

Nos anos 1990, o atendimento eletrônico aos clientes avança aceleradamente com o investimento dos bancos no aperfeiçoamento de programas de *home/Office banking*,

centrais de atendimento telefônico e Internet. Cada vez mais os bancos direcionam o seu atendimento para canais alternativos eletrônicos e, por isso, a Internet se torna um importante instrumento para captação de clientes num mercado altamente concorrencial.

Ao mesmo tempo em que vão ocorrendo aceleradas mudanças tecnológicas, outra transformação ocorre estrategicamente articulada com essas mudanças. O *layout* das agências muda para adaptar o cliente ao atendimento eletrônico. No ambiente bancário ocorre uma grande redução do fluxo de papéis e, aos poucos, vão desaparecendo as peças para arquivo de documentos e ampliando os espaços destinados ao auto-atendimento, onde os clientes utilizam cartões magnéticos para realizar suas operações. Cria-se um espaço específico nas agências onde máquinas sofisticadas reunidas funcionam em horários que vão além do expediente normal de atendimento. Altíssimos investimentos são invertidos para reformar as agências e transformá-las em espaços sofisticados e agradáveis que possam atrair, com mais qualidade, o maior número de pessoas para sua carteira de clientes.

A estratégia dos bancos é reduzir custos e fazer com que os clientes utilizem cada vez mais os espaços de auto-atendimento e os serviços oferecidos externamente por canais eletrônicos. Essa estratégia é comprovada no cotidiano do processo de trabalho bancário, ou seja, apenas um trabalhador é necessário para abastecer os terminais do auto-atendimento e, daí em diante, cabe ao cliente realizar todas as operações.

A crescente automatização dos setores bancários, desenvolvida no contexto das estratégias mercadológicas dos bancos, fez difundir a idéia de *banco virtual.* Nesta fase da automação nos bancos, os departamentos administrativos, as agências, os postos de vendas e as centrais de atendimento estão totalmente automatizados. Cada vez mais o atendimento é realizado sem a presença do cliente, por meio de telefone, televisão (TV a cabo),

computador (Internet), cartões eletrônicos, cartões inteligentes (*smart cards*[13]) e ATMs. No *banco virtual,* a agência e o dinheiro, objeto de trabalho do bancário, é eletrônico.

Este movimento de automatização, efetuado em meio a um processo de reestruturação produtiva dos bancos nos anos 1990, acaba por constituir operações financeiras cada vez mais complexas, estrategicamente utilizadas pelos bancos para reduzir custos e atrair clientes. Em todas as fases que compreende o processo de automação bancária houve inúmeras mudanças nas condições, na natureza e no perfil do trabalho, assim como houve, também, subemprego e a dispensa de um grande contingente de força de trabalho.

3 Modo contemporâneo de gestão do trabalho bancário: inovações e efeitos

O movimento de reorganização do sistema financeiro nacional ocorrido nas últimas três décadas do século XX, proporcionou uma crescente expansão e diversificação do mercado financeiro e um forte processo de concentração e centralização do capital no setor. Com isso, o processo de trabalho nos bancos tem sido palco de significativas mutações, afetando com profundidade a subjetividade do trabalhador que lida com a mercadoria-dinheiro.

No momento em que o país passou a adotar políticas de estabilização monetária e de liberalização financeira no início dos anos 1990 – o que marca a inserção subordinada do Brasil ao movimento de mundialização do capital - as transformações no trabalho bancário já vinham ocorrendo de forma intensa no bojo do processo de reestruturação financeira desencadeado a partir de 1964. Ou seja, as bases para reorganizar o trabalho bancário e adequá-lo às formas dinâmicas dos bancos para atuar em conformidade com a

[13] Cartões magnéticos que têm a capacidade de armazenar informações e valores por meio de um microchips. Esses cartões podem ser carregados pelos clientes no seu próprio computador, através da instalação de sistemas de comunicação eletrônica.

reestruturação capitalista em curso nos países centrais já vinham sendo preparadas. Assim, a política de abertura comercial e financeira implementada pelo presidente Collor provocou um recrudescimento do movimento de reestruturação que, desde a década de 1980, desencadeava-se no setor bancário (JINKINGS, 2002).

De acordo com o DIEESE (2001b), a reestruturação para dentro do sistema bancário brasileiro - caracterizada pela redução de custos operacionais, intensificação da automação, novas formas de gestão da força de trabalho, redução de postos de trabalho e terceirizações de serviços - teve continuidade de forma ainda mais forte nos anos 1990. Essa continuidade se deu num contexto de adoção, pelo governo, de políticas neoliberais e de crescente concorrência no mercado interno e externo. No mesmo sentido, a reestruturação para fora se intensificou, especialmente a partir de 1994, quando os bancos passam a dar um tratamento diferenciado à clientela com o desenvolvimento de novos produtos e serviços em conformidade com a renda ou com o patrimônio financeiro do cliente.

Segundo Grisci e Bessi (2004), essa etapa está marcada pela grande inserção de bancos internacionais no cenário financeiro nacional, decorrente de processos que envolvem a transferência de controle acionário, intervenção ou liquidação por parte do Banco Central e incorporação por outra instituição financeira. Para Jinkings (2002), tal movimento vai consolidando o modelo de sistema bancário nacional concebido pela FEBRABAN, caracterizado pela densa concentração do capital privado com alto grau de automatização, empregando força de trabalho mais escolarizada e, portanto, mais qualificada, tendo como epicentro da atividade bancária o negócio e a venda de produtos e serviços a clientes discriminados (banco de negócios).

De fato, o modelo de sistema bancário reivindicado pela burguesia financeira nacional e internacional desencadeou um amplo processo de reorganização do trabalho

bancário e transformou as agências bancárias em pequenas lojas do conglomerado financeiro, altamente informatizadas e com poucos funcionários. No processo de trabalho verificam-se inúmeras mudanças, entre elas: novas formas de gestão direcionadas à qualidade no atendimento inspiradas nos Programas de Qualidade Total; intensificação tecnológica; mudanças no *layout* das agências; remuneração flexível baseada em metas de produtividade; e, flexibilização de contratação da força de trabalho.

De acordo com Jinkings (2002), as práticas inovadoras de poder organizacional adotadas pelo conjunto das instituições bancárias no início dos anos 1990, com algumas variações, tinham como fundamento o princípio do culto da excelência. Um conjunto de instrumentos de gestão foi criado para garantir alta rentabilidade às empresas mediante a excelência do atendimento aos clientes. A partir deste princípio é que foi criado e implementado, por exemplo, o Programa de Qualidade Total nos bancos.

O Programa de Qualidade Total se baseou numa proposta de educação e sensibilização dos trabalhadores bancários. Formou-se, assim, um cenário de inculcação ideológica no interior dos processos de trabalho tendo como escopo melhorar o atendimento ao cliente. Em muitas unidades foram criadas as Equipes de Qualidade – EQs, que tinham como função discutir, avaliar e pôr em prática ações de melhoria para os problemas levantados pelos clientes e pelo corpo funcional naquele local de trabalho (JINKINGS, 2002).

Para Kameyama & Nogueira (2002), estas novas relações a partir de trabalhos em equipe exigem atitudes participativas e responsabilidade dos trabalhadores no controle da qualidade por toda a empresa. Além do mais, ressaltam as autoras, os departamentos de recursos humanos tornaram-se estratégicos para o sucesso dos negócios das corporações, deixam de constituir um departamento específico para se transformar numa filosofia de gestão de pessoal em direção à Gestão de Qualidade Total – GQT, que deve ser absorvida

por todo o corpo funcional (dirigentes e empregados) e posta em prática de forma combinada.

> Desta forma, com uma retórica de valorização da força de trabalho e de democratização das políticas de recursos humanos, instituem-se artifícios diversos para intensificação e controle do trabalho. A prática da premiação de trabalhadores por produtividade, já referida, é um desses artifícios, que torna altamente competitivos os ambientes de trabalho (JINKINGS, 2002, pp. 145/146).

Outro elemento importante neste contexto é a clareza e a abertura na comunicação interna da empresa. A comunicação foi colocada como meio essencial para se alcançar as metas estabelecidas pelas administrações dos bancos. "Os mecanismos de comunicação tendem a ser socializados, buscando não somente o repasse das informações, mas, sobretudo, a troca delas entre empresa e empregados, o que pode contribuir para a solução de conflitos [...]" (KAMEYAMA & NOGUEIRA, 2002, p. 34). Para esse fim, foram utilizados os mais diversos instrumentos comunicacionais como, por exemplo, jornais, boletins, revistas, programas em vídeo, entre outros. O discurso contido nos órgãos de comunicação interna enfatiza a democratização das relações de trabalho e a participação dos bancários nas decisões administrativas. Entretanto, trata-se de um discurso carregado de contradições, fetichizado, pois no cotidiano laboral os bancários contribuem ativamente com o programa de qualidade, mas as decisões fundamentais são sempre tomadas pelas *personas* representativas da empresa e não pelos funcionários (JINKINGS, 2002; KAMEYAMA & NOGUEIRA, 2002).

A gestão de pessoas baseada nos princípios de qualidade contém, também, a idéia de estímulo ao aumento da produtividade da empresa. A pressão por produtividade invariavelmente acompanha o discurso expresso nos Programas de Qualidade Total, o que contribui para aumentar a competitividade entre os trabalhadores bancários e a fragmentação de classe. Foi assim que os bancos introduziram a remuneração variável

como política salarial, associando o rendimento do bancário à meta de produtividade dele próprio e da equipe de qualidade. A remuneração variável é um destes mecanismos que contém enorme potencial disciplinador e mobilizador do ponto de vista das estratégias mercadológicas das empresas, pois pressiona o trabalhador bancário à intensificação do ritmo de trabalho e ao prolongamento da jornada, na medida em que estabelece um sistema de premiações e penalizações nos processos de trabalho fazendo difundir a idéia de que o trabalhador individualmente é o responsável pelo seu próprio rendimento e pela situação da empresa.

> No trabalho bancário, assim como em outras atividades do setor de serviços, o controle e os mecanismos coercitivos são muitas vezes deslocados, no discurso patronal, para fora da empresa. Tal discurso imprime, por exemplo, aos movimentos e pressões da concorrência mercadológica as exigências de aumento da produtividade e da "eficácia" do trabalho. Desta forma, esvazia-se o controle burocrático típico do taylorismo, e a autoridade do capital personalizada nas chefias é substituída por uma forma mais difusa de autoridade, na qual a dominação do trabalho passa a ser exercida diretamente pelo mercado capitalista (JINKINGS, 2002, p. 141).

Segnini (1999) aponta que as mudanças relativas à organização do trabalho no interior dos bancos são expressões de um movimento mais amplo, que não decorre apenas de aspectos tecnológicos, mas de uma reestruturação a partir de uma contextualização política, econômica e social da sociedade capitalista. A autora aponta três fenômenos sociais que caracterizaram a reestruturação dos bancos ocorrida na década de 1990: intenso desemprego; terceirização e precarização do trabalho; e, intensificação do trabalho bancário.

O intenso desemprego que atingiu duramente a categoria nos anos 1990 é decorrente da introdução de formas de gestão baseadas na flexibilização do trabalho, da redução de níveis hierárquicos e da utilização da automação para a diminuição de postos de

trabalho e aumento da produtividade. Nos últimos anos, os atuais métodos de organização produtiva nos bancos têm proporcionado um forte aumento da produtividade do trabalho bancário e, conseqüentemente, têm agravado os níveis de desemprego no setor. Estudo do Dieese (2001) caracterizou a diminuição do emprego no setor bancário como *ondas de redução de postos de trabalho,* em que se verifica uma intensa e concentrada (no tempo) perda de postos de trabalho. A primeira onda ocorreu em 1986, após a implantação do plano cruzado, com redução de 109 mil postos de trabalho; a segunda ocorreu após a implantação do Plano Collor, entre março de 1990 e fevereiro de 1992, com redução de 128 mil postos de trabalho; a terceira ocorreu após a implantação do Plano Real, em dois movimentos: de julho de 1994 até o final de 1996, onde houve a redução de 161 mil postos de trabalho, indicando um ritmo anual de demissões acima de 10%; e a partir de 1996, onde se verifica uma queda paulatina do ritmo anual de redução para 7% em 1997, cerca de 6% em 1998, 5% em 1999 e 0,8% em 2000. No inicio dos anos 1990, a categoria contava com um total aproximado de 815 mil trabalhadores bancários; no inicio de 2000 havia pouco mais de 400 mil bancários no país.

Boa parte dessa redução contou com a contribuição de programas de adequação de quadro de pessoal e de incentivo à aposentadoria e à demissão, especialmente nos bancos estatais, onde foram realizados ajustes em período pré-privatização e/ou pós-privatização. Por meio desses programas, vários funcionários foram transferidos dos setores e/ou agências considerados com excesso de pessoal ou fechados no processo de ajustes dos bancos. Uma grande quantidade de funcionários que não aceitaram a transferência acabou por pedir demissão do quadro.

Foi neste contexto que o PDV passou a ser amplamente utilizado como ferramenta de gestão para demissão de pessoal. O PDV oferecia incentivo financeiro para quem aderisse à demissão, que por sua vez não representava muito mais do que era de direito do funcionário conquistado durante anos de atividade no banco. Além do incentivo financeiro, o PDV

oferecia, ainda, a promessa de habilitação dos bancários demitidos na busca de uma nova profissão, por meio da oferta gratuita de cursos e seminários (JINKINGS, 2002).

Outro elemento essencial do aprofundamento da reestruturação no setor é o crescimento acelerado da subcontratação de força de trabalho nas instituições financeiras. Com a introdução de práticas flexíveis de organização e contratação do trabalho, os bancos têm utilizado, em escala cada vez maior, serviços de outras empresas com o objetivo estratégico de redução de custos e aumento do índice de produtividade. Assim, têm sido terceirizadas atividades bancárias como compensação de cheques, tesouraria, cobrança, microfilmagem, processamento de dados, serviços de retaguarda, entre outras. Além dessas, atividades consideradas não-bancárias também entram nesse rol, como a manutenção de sistemas informatizados, limpeza, manutenção de prédios, etc.

Para as instituições financeiras, esse novo padrão de contratação de trabalho representa alta lucratividade. A subcontratação na forma de terceirizações, contrato de trabalho por tarefas ou em tempo parcial, significa a deterioração das condições de trabalho e de vida dos trabalhadores bancários, perda de direitos sociais, precarização do emprego e dos salários, prolongamento das jornadas de trabalho, intensificação do trabalho e diminuição do poder de resistência organizada da categoria face a cisão e fragmentação de classe. Vale lembrar que as relações de trabalho dos terceirizados não são reguladas pela Convenção Coletiva de Trabalho dos bancários.

O terceiro fenômeno social está relacionado aos trabalhadores bancários que continuam empregados nos bancos: a intensificação do trabalho. A fusão de postos de trabalho, a redução de níveis hierárquicos, a adoção de programas de reengenharia e qualidade total, são os principais fatores determinantes para a intensificação do trabalho bancário. Diante de rápidas e profundas transformações nos processos de trabalho e de

altos índices de desemprego, o bancário passa a ter, como principio motivador para o trabalho, o medo da perda do emprego.

Assim, a acelerada e intensa transformação que atinge os trabalhadores que manuseiam a mercadoria-dinheiro em suas mais variadas formas, decorrente da utilização de novas formas produtivas baseadas no paradigma da *acumulação flexível,* consolidou no setor bancário uma ofensiva do capital sobre o trabalho assalariado, (re)criando novos mundos do trabalho (ALVES, 2000). O objetivo do capital financeiro com a implantação de novas formas de controle e dominação do trabalho é obter a adesão completa dos trabalhadores ao ideário empresarial.

A ofensiva do capital sob o trabalho bancário, consolidada a partir da adoção de políticas neoliberais e a partir da implementação de novas formas de controle da subjetividade do trabalho baseadas na flexibilização, atingiu frontalmente o poder de resistência dos trabalhadores, especialmente em relação à luta sindical desencadeada nos anos 1990. Nesta década, diferentemente da luta sindical dos anos 1980[14], verificou-se uma grande dificuldade de mobilização e articulação da categoria bancária, principalmente nos períodos de reivindicação salarial.

Para Alves (2000, p. 253), este era o caráter político das mudanças desencadeadas no país a partir dos anos 1980, "tendo em vista que o surgimento, nos centros industriais mais densos, de um movimento sindical com poder de pressão política e social, obrigava os capitalistas a instaurar um novo controle sobre a organização de trabalho", baseado na lógica do *toyotismo* articulado com a automação microeletrônica na produção.

[14] Para Antunes (1995), a década de oitenta foi palco de inúmeras transformações no sindicalismo brasileiro que ocorreram com a retomada das ações grevistas, a explosão do sindicalismo dos assalariados médios e do setor de serviços, o avanço do sindicalismo rural, o nascimento das centrais sindicais, as tentativas de consolidação da organização dos trabalhadores nas fábricas e os aumentos de índices de sindicalização. Neste contexto, o autor destaca a greve nacional dos bancários, desencadeada entre 11 e 13 de setembro de 1985; durante três dias a paralisação atingiu 700 mil trabalhadores e aproximadamente 30 mil estabelecimentos bancários.

Com efeito, os anos 1990 foram de refluxo no sindicalismo bancário, refluxo este expresso nas assembléias, nas passeatas e nas campanhas salariais que não conseguiram mobilizar os trabalhadores acuados pelo desemprego, pelas privatizações, pelas subcontratações e pelas imposições de novas formas de controle que cultuam a competição, o individualismo e os valores do mercado nos processos de trabalho. A política de ajuste e de privatizações dos bancos enfraqueceu a organização e a luta dos trabalhadores nas instituições financeiras federais e estaduais, que na década de 1980 dava sustentação ao movimento de resistência dos bancários na luta contra a ofensiva do capital.

Dessa forma, "[...] a crise atinge intensamente, como se evidencia, o universo da consciência, da subjetividade do trabalho, das suas formas de representação" (ANTUNES, 2000, p. 43). Como a maioria dos trabalhadores no país, a luta dos bancários entra no século XXI com uma prática acuada e defensiva, "o sindicalismo bancário tem sua capacidade conflitual e organizativa fortemente reduzida e pratica ações reativas diante da ofensiva do capital e do Estado neoliberal contra o trabalho" (JINKINGS, 2002, p. 365).

CAPÍTULO I

CRISE DOS BANCOS PÚBLICOS, REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO TRABALHO BANCÁRIO E PDV NO BANESPA

Após uma breve introdução que procurou contextualizar as mutações no mundo do trabalho bancário e o modo contemporâneo de gestão do trabalho nas instituições financeiras – que traz no seu bojo a adoção de instrumentos de demissão coletiva -, passaremos a analisar, neste capítulo, as especificidades de nosso objeto de estudo no interior do Banespa.

As mudanças que ocorreram no processo de reestruturação produtiva do banco estatal, assim como as metamorfoses na subjetividade do trabalho bancário, só podem ser apreendidas tendo como foco a lógica maior que envolve o desenvolvimento do banco público no cenário das relações sociais de produção e reprodução da sociedade capitalista no Brasil.

Assim, inicialmente faremos uma apresentação do quadro mais amplo e dos principais elementos que conformaram o movimento de crise e de ajuste dos bancos públicos no Brasil. Essa abordagem é necessária para melhor compreender a particularidade do caso do Banespa no conjunto da reestruturação do sistema financeiro nacional.

A partir daí, passaremos a enfocar o caso do Banespa, seu histórico, sua importância como banco público, as medidas que aprofundaram os mecanismos de reestruturação na instituição e a resistência do trabalho bancário frente ao iminente processo de privatização.

1. Crises, ajustes e privatizações dos bancos públicos estaduais

Sob a lógica dos organismos internacionais - que postulam a redução da presença do Estado no sistema financeiro nacional - o intenso movimento de reestruturação bancária ocorrido na década de 1990 acentuou as fragilidades e os estrangulamentos dos bancos públicos estaduais.

Desde o inicio dos anos 1980, os bancos estaduais vinham sendo alvo de medidas de saneamento, elaboradas e implementadas pelo Banco Central para equacionar seus problemas estruturais, todavia, sem muitos resultados. Sob a política neoliberal e a reestruturação produtiva dos bancos, o insucesso desses programas teria uma inversão com os ajustes estruturais do setor financeiro ocorrido nos anos 1990.

No início dos anos 1990, a atuação do Banco Central em relação aos bancos estaduais orientou-se pela aplicação de medidas disciplinadoras e de auxílio financeiro. Durante a vigência do Plano Collor I[15] e Plano Collor II[16], o governo federal negociou com os governos estaduais acordos para garantir a estabilidade do mercado. Como exemplo, podemos citar os acordos realizados no inicio de 1991 com os governos de São Paulo, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e Minas Gerais, que possibilitaram a troca de títulos estaduais por títulos federais quando o Plano Collor I efetuou o seqüestro dos ativos financeiros (DIEESE, 1996).

Com o Plano Real e com a estabilização da moeda, as medidas do Banco Central tomaram novo curso. A lógica privatista da política econômica e financeira adotada pelo

[15] Plano de estabilização econômica instituído no primeiro dia do governo Fernando Collor de Mello, em 15/03/1990. As medidas adotadas pela equipe econômica chefiada pela ministra da Economia, Zélia Cardoso de Mello, implicaram mudanças nas áreas monetário-financeira, fiscal, de comércio exterior, câmbio e de controle de preços e salários. Na área monetária, foi reintroduzido o cruzeiro (extinto por ocasião do Plano Cruzado) em substituição ao cruzado novo, mantendo-se a paridade da moeda (SANDRONI, 2004).

[16] Plano de estabilização econômica elaborado pela ministra da Economia do governo Fernando Collor de Mello que passou a vigorar a partir de 01/02/1991. O plano tinha como objetivo estancar o processo inflacionário, que chegava ao patamar de 20% ao mês, por meio da racionalização dos gastos públicos, cortes de despesas, controle das empresas estatais e criação de novos mecanismos financeiros e institucionais para a aceleração do processo de modernização do parque industrial (SANDRONI, 2004).

governo FHC para os bancos públicos federais estendeu-se, também, para os bancos estaduais. Para Jinkings (2002), a publicação da medida provisória nº 1514/96[17] e a criação do PROES em 1997, possibilitaram a utilização de recursos da União em mais de 60 bilhões de reais para sanear dívidas de instituições financeiras estaduais e permitir sua privatização, liquidação ou transformação em agência de fomento. Com isso, os conglomerados financeiros compradores dos bancos estaduais privatizados desde a criação do PROES obtiveram generosos benefícios tributários por parte do governo.

No seu conjunto, os bancos públicos estaduais apresentavam fragilidades e dificuldades que vieram à tona com o processo de queda inflacionária. Estudos do Dieese (1998) apontam os seguintes problemas comuns a todo o sistema das instituições públicas estaduais: baixa qualidade dos ativos, composta por operações de liquidação duvidosas efetuadas tanto com o setor público como com o setor privado; descasamento temporal entre captações e aplicações; e, limitações de ordem operacional, tais como custos administrativos e defasagem tecnológica, potencializadas pelo acirramento da competição no setor bancário. Convém ressaltar que no caso do Banerj, Banespa e Credireal, havia, também, o problema das dívidas mobiliárias, outro elemento importante que fragilizava e estrangulava ainda mais a estrutura das instituições.

Historicamente, os bancos públicos estatais sempre tiveram um importante papel de fomento nas políticas de desenvolvimento regionais no país. Trata-se do “papel social” das instituições financeiras estaduais, questão fundamental que se coloca no bojo da reestruturação bancária desencadeada nos anos 1990. Jinkings (2002) ressalta que, em 1995, as instituições financeiras federais e estaduais eram responsáveis por 77,7% dos empréstimos destinados à habitação, 85% do crédito agrícola e 90% dos financiamentos para infraestrutura, saneamento básico e obras das administrações públicas. Isso demonstra

[17] Essa medida trata das mudanças na gestão e no controle acionário dos bancos públicos estaduais.

a ampla participação dos bancos públicos em programas sociais, infraestrutura e desenvolvimento econômico.

A despeito da discussão das verdadeiras causas da crise de grande parte dos bancos estaduais[18], a partir de 1994 o Banco Central impôs Regime Especial de Administração Temporária – RAET a cinco instituições financeiras no país: Banespa, Banerj, Beron, Bemat e Produban. Foram intervenções planejadas com o escopo de ajustar os bancos públicos e prepará-los para atuar sob a lógica de um mercado financeiro interno e externo altamente concorrencial e especulativo.

Os programas de reestruturação dos bancos estaduais – destaca-se que esses programas apresentavam traços característicos de empresas privadas - traziam em seu bojo uma série de mudanças que atingiriam profundamente as condições de vida e de trabalho dos bancários. Segundo Rodrigues (1999), são ajustes "para dentro" e ajustes "para fora" dos bancos, voltados para a redução de custos operacionais, intensificação da automação bancária, promoção do auto-atendimento, mudanças nas técnicas de gestão, terceirizações, redução de pessoal e nova estratégia mercadológica com contínuo desenvolvimento de produtos e serviços e com tratamento diferenciado de acordo com a renda, perfil de consumo e interesses do cliente.

Foi neste contexto que o trabalho bancário passou por um movimento de intensa reorganização. Uma nova realidade de instabilidade e insegurança toma de assalto a força de trabalho bancária na medida em que nos processos de trabalho das estatais surgem procedimentos tais como a realocação de funcionários de setores com excesso de pessoal, incentivo à aposentadoria, incentivo à demissão no interesse do serviço ou por escolha do

[18] Neste período, a discussão sobre as causas da crise dos bancos públicos estaduais, que na verdade era uma crise fiscal vinculada ao contexto das políticas dos governos estaduais e da mundialização excludente, foi externalizada pelo movimento sindical dos bancários em diversos documentos. Por exemplo, para contrapor ao discurso contrário à existência dos bancos estaduais e favorável à sua privatização, a Confederação Nacional dos Bancários da Central Única dos Trabalhadores (CNB/CUT) elaborou uma proposta de Banco Público que previa a instituição de um contrato de gestão com a finalidade de equacionar os problemas de autonomia e transparência das instituições (DIEESE, 1998).

trabalhador, revisão da política de concessão de benefícios e revisão da política de carreira interna. Neste último caso, a mudança foi drástica e representou uma derrota para os trabalhadores. A política de desmantelamento do quadro de carreira e a flexibilização da remuneração e contratação da força de trabalho eliminaram uma importante conquista dos bancários das estatais, conquista essa que era um diferencial quando comparada às condições e relações de trabalho dos bancos privados.

> Uma lógica de instabilidade e imprevisibilidade resultante das contínuas reestruturações do trabalho, aliadas às novas tecnologias, fez com que o trabalho, em especial nas instituições financeiras estatais, antes tido como trabalho para a vida toda, adquirisse um caráter de transitoriedade (GRASCI & BESSI, 2004, pp. 161/162).

Os PDVs surgiram neste cenário de constante ameaça de desemprego como uma ferramenta de gestão do trabalho nos bancos públicos estatais. Com a reestruturação produtiva e os processos de privatizações, houve uma forte redução da força de trabalho empregada. Por tratar-se de uma empresa pública, o processo de demissão distingue-se do processo da iniciativa privada pela utilização dos Programas de Apoio à Demissão Incentivada (GRASCI & BESSI, 2004). Por meio dos PDVs, sob intensa pressão interna e externa, milhares de trabalhadores bancários perderam o emprego na década de 1990 e nos primeiros anos do novo milênio.

Entre esses desempregados estão os trabalhadores do Banespa, privatizado em novembro do ano 2000, após uma intervenção de cinco anos comandada pelo Banco Central. Para se ter uma idéia do montante de força de trabalho desempregada, em 1994, antes da intervenção do Banco Central, o Banespa contava com cerca de 31 mil bancários; após a privatização, somando-se as adesões do PDV implantado em 2001, a força de trabalho empregada estava na casa dos 13 mil bancários, o que significou uma redução de 58% em sete anos.

2 Histórico do Banespa no Brasil

2.1 Do financiamento da cultura cafeeira ao financiamento do parque industrial paulista

Em sua origem, a história do Banespa está diretamente ligada ao contexto político e econômico da sociedade brasileira, especialmente ao desenvolvimento da economia paulista no inicio do século passado, uma economia predominantemente agrário-exportadora sustentada na cultura cafeeira.

Sob influência da ascensão das oligarquias paulistas, a fundação do Banespa ocorreu em 14 de junho de 1909 e contou com a participação do governo paulista.Todavia, o controle acionário do banco ficou com o capital francês, que detinha 75% das ações. Criado para financiar a cultura do café e para garantir o crédito hipotecário nos períodos de crise, nesta fase original o banco recebeu a denominação Banque du Crédit Hipotecaire et Agricole de L'Etat de São Paulo.

Neste período, o banco francês participou de forma expressiva no movimento que compreendeu a produção e a comercialização do café no país. O comando do banco estava a cargo de banqueiros procedentes, na sua maioria, da aristocracia rural. "Esses banqueiros, gestores de uma administração paternalista, implicada ao carreirismo, impunham extrema lealdade aos seus subordinados, expondo-lhes, não raramente, a contar juros até altas da madrugada [...]" (SILVA, 1999, p. 64).

Somente em 1926, em meio a forte ligação com o setor cafeeiro e a expansão da indústria, é que o governo do estado de São Paulo, autorizado pela Assembléia Legislativa, assumiu o controle acionário do Banespa com 89,6% das ações. Neste mesmo ano alterou-se o nome do banco para Banco do Estado de São Paulo, bem como alterou, também, seu estatuto.

A partir de então, o Banespa assume o papel de agente financeiro do estado de São Paulo e inicia a distribuição de moedas emitidas pelo tesouro estadual. Este é um período de expansão da instituição bancária e, também, de abertura de um processo de mudanças organizacionais, tecnológicas e mudanças nas formas de gestão do trabalho. Pondo em prática uma administração cientifica e racional, o banco procurava substituir o caráter paternalista e personalista que vigorava na administração e no exercício do poder no banco[19]. O objetivo do banco era a redução de custos administrativos e o melhor aproveitamento da força de trabalho (intensificação do trabalho bancário). Tais mudanças vieram no bojo das transformações na economia e no Estado nacionais na era Vargas, relacionadas à dinâmica de fortalecimento do capital financeiro e de reprodução do capital monopolista no país (SILVA, 1999).

Nesta fase de intenso processo de industrialização no Estado e no País, o Banespa ampliou sua participação no financiamento de instalações de indústria de bens intermediários e de consumo e criou, em 1941, a Carteira de Crédito Rural, o que demonstra a continuidade de sua intensa relação com o setor cafeeiro.

> A cultura do café vinha em franco declínio, e esses empréstimos aos agricultores foram importantes na medida em que auxiliavam na recuperação das áreas cultiváveis, cujas terras se apresentavam cansadas pelo plantio seguido do café (BANESPA 60 ANOS, 1986, p. 65).

Na década de 1950, o Banespa incrementou suas atividades no financiamento de hidrelétricas, estradas de ferro e rodovias, ampliando sua posição de agente de fomento[20]

[19] Foi a partir da racionalização do trabalho bancário que surgiu a normatização e a mecanização nos processos de trabalho no banco, sem, no entanto, eliminar a dominação e as seqüelas antes existentes (SILVA, 1999). Em 1932 foi criado um novo regulamento de pessoal e foi admitida a primeira mulher como bancária efetiva. Em 1935 foi realizado o primeiro concurso público para admissão de bancário de ambos os sexos. Segundo Romanelli (1978), a contratação via concurso público fortaleceu os critérios mais objetivos de admissão de pessoal, minimizando os critérios paternalistas e personalistas existentes.

[20] Para o DIEESE (1999), o processo de industrialização brasileira, que teve inicio na década de 1930, foi sustentado pela combinação de investimentos públicos, atração de capital externo e investimentos privados

para todos os municípios do estado de São Paulo, invertendo recursos para obras municipais e para programas de melhoramento urbano (DIEESE 1999).

> Os anos 50 marcariam também a estréia da televisão no Brasil. Improvisada, de inicio, logo viria a desbancar o rádio como senhor absoluto dos meios de comunicação. O intenso processo de fermentação cultural por que passa o Estado não foge à atenção do Banco, que organiza um plano para financiamento da nascente indústria cinematográfica nacional. De 56 a 59 foram financiadas 26 películas, mais de 80 por cento de todos os filmes produzidos no Brasil nesse período (BANESPA 60 ANOS, 1986, p. 65).

Nos anos 1960, o Banespa apresentou significativo crescimento em função, principalmente, dos investimentos na expansão do parque industrial paulista e na expansão das operações no comércio e em obras públicas. A política adotada pelo regime militar para reformar o sistema financeiro brasileiro por meio de modificações intrinsecamente identificadas com a modernização capitalista, fez com que o banespa inserisse e adaptasse à reforma do sistema financeiro nacional, tendo como base a Reforma Bancária de 1964, a lei da Reforma de Mercado de Capitais de 1965 e as resoluções publicadas pelo então criado Banco Central do Brasil[21].

> No espírito dessas diretrizes, foram criados dezoito departamentos novos, dentro de uma reforma administrativa interna que cuidou do aprimoramento técnico dos funcionários, bem como da modernização de equipamentos. Diante da limitação legal para a concessão de cartas patentes e da necessidade de ampliação da rede de agências, foi aquirido, em 1966, o controle acionário do Banco Cordeiro (RJ) e do Banco do Pará (PA) que, com o Banco de Crédito Pessoal (GB), aumentou a rede de agências. No mesmo ano, foi adquirido, ainda, o controle acionário do

---

nacionais, onde o papel do Estado Brasileiro foi determinante, principalmente pela criação de empresas estatais em vários setores. Além desse papel, os bancos públicos desempenham, também, um papel social, na medida em que possibilitam crédito a setores marginalizados pelos bancos privados.

[21] Segundo Jinkings (2002), o regime militar impôs ao país um conjunto de mudanças institucionais no sistema financeiro nacional que pode ser dividido em dois movimentos, a saber: um, os militares desenvolveram uma política mais ampla de apoio ao grande capital financeiro privado nacional e internacional, que resultou em uma crescente expansão e diversificação financeira; dois, além desta política mais ampla, os militares implementaram medidas específicas, direcionadas ao incentivo da concentração e centralização bancárias, como, por exemplo, a criação de incentivos fiscais para fusões e incorporações de bancos.

> Banco Nacional da Lavoura e Comércio, com 52 casas (BANESPA 60 ANOS, 1986, p. 67).

Em 1967, o Banco Central instituiu a Padronização Contábil dos Estabelecimentos Bancários, o PACEB, com a finalidade de controlar e fiscalizar o movimento diário do sistema financeiro. Como em outras instituições, o Banespa passou a adotar elevado nível de normatização e rotinização dos serviços bancários. Leila Blass (1992) assinala que essa medida permitiu aos bancos estabelecer regulamentos internos e manuais de instrução para seguir as diretrizes do Banco Central e eliminar um possível arbítrio ou acaso das práticas de trabalho

2.2 Na era do conglomerado financeiro: crescimento, modernização, lutas e conquistas

No seu conjunto, a política adotada pelo regime militar possibilitou uma crescente expansão e diversificação financeira no país. Nos anos 1970, no bojo de um acelerado crescimento da economia, o resultado dessa política se expressou no processo de crescimento dos bancos, concentração bancária, formação de grandes conglomerados financeiros e diversificação de produtos e serviços bancários[22].

Os bancos públicos participaram ativamente deste processo de crescimento econômico, captando recursos no exterior para atender a demanda de investimentos dos setores públicos e privados. Os governos estaduais recorreram aos bancos para financiar esses investimentos e para cobrir suas crescentes despesas (DIEESE, 1999). No estado de

[22] Em 1971, o Decreto-Lei 1182 criou a Comissão de Fusão e Incorporação de Empresas com a atribuição de apreciar os processos de reavaliação, fusão e incorporação de empresas em atividade no País. O Decreto concedeu, também, benefícios fiscais para os casos de fusões e incorporações de empresas consideradas de interesse para a economia nacional. Em 1974, o Decreto-Lei 1337 permitiu que as fusões e incorporações financeiras se beneficiassem da "dedução do lucro tributável pelo imposto de renda dos valores pagos pelas instituições para aquisições de direitos ao exercício de atividades financeiras, de certificados por cartas-patentes ou outros títulos de autorização expedidos pelo Banco Central" (ACORCCI, 1990, pp. 18-19).

São Paulo, o Banespa contribui fortemente como fomento nas ações de governo, invertendo recursos em programas sociais e captando recursos para estatais paulistas de grande porte.

Nos primeiros anos da década de 1970 observa-se a continuidade do processo de crescimento do banco estatal paulista, não apenas no âmbito nacional, mas também no âmbito internacional. Em 1969 instalou-se o primeiro escritório de representação internacional do Banespa em Nova York-EUA, transformado em agência em 1973. Em 1970, foi inaugurada a primeira agência na Inglaterra, em Londres, que foi também a primeira representação bancária Latino-Americana na capital inglesa.

> Nessa conjuntura, uma das tarefas fundamentais do Banco do Estado de São Paulo foi facilitar o acesso da economia paulista e do poder público estadual e suas empresas estatais ao mercado financeiro internacional. Por seu intermédio foram realizados empréstimos de vulto às estatais paulistas de grande porte, como Cesp, Fepasa, Dersa, Vasp e Metrô (BANESPA 60 ANOS, 1986, p. 86).

No âmbito interno, o Banespa implantou, em 1971, o serviço de atendimento direto ao público (caixas executivos) e os serviços de atendimento personalizado ao cliente (por exemplo, o cheque especial banespa). Neste mesmo ano tem início, também, a implantação dos serviços de computação e o planejamento de instalação de um centro de processamento de dados (automação bancária), o que possibilitou a inauguração, em 1975, de oito centros de computação regional nos municípios do Rio de Janeiro, Ribeirão Preto, Limeira, Presidente Prudente, Bauru, Araçatuba, São José do Rio Preto e Capão Bonito (DIEESE, 1999).

Em 1973 ocorre um fato marcante no processo de crescimento do Banespa e seu ingresso na era do conglomerado financeiro: a aquisição do controle acionário do Banco de São Paulo e de suas empresas coligadas. Além disso, neste mesmo ano o banco inaugurou

o Núcleo de Administração e Serviços Banespa – NASBE, em Pirituba, e criou a Banespa Corretora com a compra do Escritório Pires Germano S/A, Empresa que atuava na área de corretagem de câmbio e títulos.

Na década de 1980, em meio a uma grave crise econômica que se estabeleceu com o aumento da dívida interna e externa, altas taxas de inflação, paralisia dos investimentos produtivos, instabilidade monetária, especulação financeira, entre outros, ocorreram mudanças na configuração do sistema bancário nacional. O Banespa sofre importantes alterações, proporcionadas tanto pelo cenário político e econômico quanto pelo campo de ação da subjetividade bancária.

A crise do inicio dos anos 1980 restringiu as captações externas e deteriorou as finanças públicas, agravando ainda mais a situação dos bancos públicos. A estes foram transferidas dívidas privadas externas, o que fez com que arcassem com as conseqüências da política econômica implementada neste período (DIEESE, 1999).

Mesmo diante de um cenário de forte crise política e econômica, o Banespa continuou apresentando níveis de crescimento em todas as áreas. Em 1982, o banco já era a terceira maior rede brasileira no exterior, contando com 24 dependências. Em 1984, o banco implantou o Conselho Municipal Banespa – CMB, voltado para a agricultura, micro, pequena e média empresa, desenvolvimento social e ecologia. Em 1985 o banespa incorpora o Banco de Desenvolvimento do Estado de São Paulo que, anos mais tarde, transforma-se na Banespa S/A, administradora de Cartões de Crédito. Em 1986, o banco conta com 560 agências no país, 21 agências no exterior e é o primeiro colocado em ampliação e o terceiro colocado em volume de depósitos bancários. Em 1989, o banco implanta uma nova classificação para suas agências distribuídas no território nacional e no exterior, que passaram a ser chamadas de agências especiais, grandes, médias e pequenas.

Em 1990, dá-se a aprovação e consolidação do Banespa como Banco Múltiplo, acompanhando a Reforma Bancária de 1988[23].

Outro movimento importante neste período, ainda que tardiamente, foi a inserção do Banespa no processo de automação bancária que vinha se desenvolvendo com a implantação do sistema *on-line* nas instituições financeiras do país. Essa inserção permitiu ao banco avançar na modernização do sistema interno com intenso uso da microeletrônica e das telecomunicações, o que propiciou condições para a implantação do Projeto "Rede Externa Banespa" e para a instalação de vários Caixas Automáticos em 1989.

No campo da subjetividade bancária, Silva (1999) destaca que a década de 1980 foi um período profícuo para os trabalhadores do Banespa, que obtiveram importantes conquistas internas mediante um intenso processo de negociação e luta sindical. Por sua forte presença nas greves, passeatas e negociações, os banespianos tornaram-se referência de luta e de conquistas para outras categorias (não apenas bancária) do país.

No bojo deste movimento, as conquistas dos banespianos podem ser divididas em dois movimentos. O primeiro diz respeito às conquistas em torno dos mecanismos de negociação e de estabelecimento do acordo coletivo de trabalho. Os trabalhadores da instituição conquistaram o direito de representação na diretoria da empresa, "possibilitando que se intensificassem as discussões internas referentes às condições, relações e direitos do trabalho" (SILVA, 1999, p. 69). Essa representação se fazia por meio do Conselho de Representação – COREP e de uma Diretoria de Representação dos funcionários – DIREP. Tanto os funcionários representantes do COREP quanto o Diretor Representante eram eleitos diretamente pelos seus pares. Em 1984 ocorreu a primeira eleição da DIREP e em 1986 foi aprovado o estatuto da DIREP/COREP. Além das questões relacionadas ao

[23] A Reforma Bancária de 1988 foi instituída pela Resolução nº 1524 do Conselho Monetário Nacional. Essa reforma eliminou a compartimentalização formal (legal) existente até então, com o fim da exigência da carta patente e com a criação dos bancos múltiplos (instituição financeira que opera com mais de uma carteira) (RODRIGUES, 1999).

processo de trabalho dos banespianos, a presença do Diretor Representante nas reuniões da diretoria do banco possibilitava o acesso a informações privilegiadas como, por exemplo, a situação econômico-financeira e administrativa do banco, a aprovação de créditos por Antecipação de Receita Orçamentária feitas ao governo de São Paulo, a aprovação de projetos de investimentos internos e de projetos relacionados à gestão do trabalho, entre outras.

O segundo movimento diz respeito às conquistas que proporcionaram ganhos salariais, benefícios que se somavam aos salários e melhor controle dos abusos da jornada de trabalho e dos atos dos superiores. Nesta década, os trabalhadores do Banespa conquistaram ganhos razoáveis nas questões de saúde (assistência médica com qualidade), previdência, auxílio creche, auxílio alimentação, gratificação semestral de acordo com o lucro da Empresa, qüinqüênio, férias e licença-prêmio. Além destas, outras conquistas importantes também merecem destaque como as promoções horizontais por tempo de carreira e as promoções verticais através de concurso interno, que possibilitavam a ascensão profissional do trabalhador na Empresa. Todavia, a conquista mais importante para a subjetividade bancária no Banespa foi a renovação da cláusula que garantia a permanência do trabalhador na Empresa, ou seja, a estabilidade no emprego, com exceção para os casos de funcionários que cometiam falta grave.

Ao lado deste movimento de conquistas sociais esteve sempre presente, na mobilização e luta da categoria, a reivindicação quanto ao papel do Banespa como banco público estatal. Para Silva (1999, p. 73):

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

> trabalhadores. Ou seja, tratava-se de uma estabilidade de fato e não de direito, condição esta ausente nos bancos privados.

Entretanto, apesar dos avanços, os trabalhadores do Banespa não conseguiram superar a forma paternalista e personalista de administração da Empresa. Em relação a gestão do trabalho, eram freqüentes as denúncias de contratações de funcionários sem concurso público para as Empresas do conglomerado, denúncias de privilégio para alguns trabalhadores "protegidos" pela influência dos altos escalões e desconfiança dos procedimentos nos concursos internos para promoção de pessoal. Ademais, a utilização do banco para interesses políticos do governo de plantão não se configurava apenas em relação às admissões por indicação, era freqüente, também, a aprovação de grandes somas de empréstimos de risco para grandes empresas do estado de São Paulo e do país e a aprovação de operações de crédito por Antecipação de Receita Orçamentária. Essas antecipações tiveram início em 1990, de forma ilegal e infringindo normas do Banco Central.

Silva (1999) aponta que todos esses elementos contribuíram para uma vulgarização da visão sobre a gestão do banco, ou seja, para legitimar uma visão de prática de gestão identificada com a corrupção e com o descontrole, disseminando um discurso interno e externo de paternalismo e privilégios. É bom lembrar que esse discurso, ideologicamente fundado, foi muito utilizado pelos defensores das privatizações de empresas estatais no Brasil no decorrer da década de 1990.

2.3 Anos 1990: intervenção, federalização, reestruturação e uma nova realidade do trabalho bancário

No quadro histórico dos acontecimentos que determinaram a representação e a consciência da subjetividade bancária no Banespa, desde sua fundação no inicio do século XX, os anos 1990 certamente nunca serão esquecidos ou relegados ao acaso. Isso porque a reestruturação desencadeada no bojo da crise dos bancos estaduais e da política neoliberal em curso no país, alterou profundamente, e em complexidade, o modo de ser e de agir dos trabalhadores da instituição.

No limiar da década, o Banespa deu continuidade ao processo de reestruturação procurando reduzir custos administrativos, otimizar funções, aumentar seu conglomerado e ampliar sua atuação como banco múltiplo. Em 1992 foi criada a Carteira de Investimentos, aumentando sua possibilidade de financiamento e, em 1993, o banco incrementou as operações com o setor privado, voltadas ao desenvolvimento do Estado com apoio às micro, pequenas e médias empresas e ao setor agropecuário.

> Ainda no processo de reestruturação e na sua formação como Banco Múltiplo, o Banespa continuou a sua política de queda dos custos administrativos e na busca de otimização de suas funções, haja vista o seu forte investimento na área de informática, que foi de US$ 50 milhões em 1993, considerado uma quantia substancial para esse tipo de investimento na época (SBRUZZI, 2000, p. 33).

Todavia, o acontecimento mais importante que de uma maneira ou de outra expressou um divisor de águas na vida dos banespianos, foi a implantação do RAET do Banco Central, ocorrido em 31 de dezembro de 1994, um dia antes da posse do novo governador eleito no Estado de São Paulo, Sr. Mário Covas, do PSDB. Foi a partir desta intervenção que se iniciou, estrategicamente, uma política de redução de custos e de pessoal que trazia no seu discurso uma justificativa de modernização da Empresa e de sua preparação para uma atuação eficiente em um mercado altamente concorrencial.

Nesse contexto, é importante ressaltar alguns elementos que agravaram a crise do Banespa no inicío dos anos 1990. Foram medidas tomadas no âmbito do governo estadual para a rolagem das dívidas do setor público que apresentaram impacto muito forte no banco. De acordo com o DIEESE (1999), o Relatório da CPI do Banespa publicado em 15 de março de 1995 aponta como principal causa do agravamento da situação financeira do Banespa quatro operações ARO[24] realizadas em 1990. Essas operações teriam sido aprovadas ilegalmente, infringindo normas do Banco Central. A primeira operação foi feita em 06 de julho, no valor de Cr$ 4 bilhões; a segunda foi feita em 06 de agosto, no valor de Cr$ 10 bilhões; a terceira foi aprovada em 03 de setembro, no valor de Cr$ 30 bilhões; e a quarta operação foi realizada em outubro, também no valor de Cr$ 30 bilhões.

Sem condições de saldar as operações no prazo previsto, o então governador de São Paulo, Sr. Orestes Quércia, negociou com o Banco Central o parcelamento da dívida do Banespa que na época da CPI correspondia a um terço da dívida do Estado, atingindo o valor de US$ 3,315 bilhões. Este mesmo acordo foi ratificado pelos órgãos do governo federal e pelo novo governador, Sr. Fleury, em 1991. Todavia, o acordo não foi cumprido pelo governo estadual e as parcelas novamente sofreram atrasos, requerendo novo acordo.

> Uma vez que a dívida não foi paga, novo acordo foi estabelecido. Em fevereiro de 1992, com o aval do Conselho Monetário Nacional, foram consolidadas as dívidas do Estado de São Paulo junto ao Banespa, incluindo todas as dívidas do Estado e das suas empresas e, abviamente, as dívidas referentes às AROs. Por esse acordo, a dívida total seria saldada em 12 anos e a forma de pagamento deveria crescer em função da capacidade de desembolso do Tesouro Paulista. Como o pagamento realizado não cobria sequer os juros, a dívida do estado aumentou rapidamente, situação agravada pelas crescentes taxas de juros praticadas no mercado financeiro decorrente das políticas econômicas promovidas pelo Governo Federal (DIEESE, 1999, p. 16).

[24] ARO - Antecipação de Receita Orçamentária: Ação de um governo de comprometer receitas orçamentárias futuras para o financiamento ou custeio de suas atividades presentes, ou apresentá-las como garantias de operações financeiras ou comerciais (SANDRONI, 2004, p. 32).

Este cenário, agravado pelas medidas promovidas pelo Plano Real em 1994 e pela dificuldade de pagamento de seu principal devedor - o governo do estado de São Paulo -, fez com que o Banespa passasse a necessitar de ajuda de outros bancos no mercado financeiro para honrar seus compromissos diariamente. Esses empréstimos eram conseguidos por meio do mercado interbancário (CDI), com taxas de juros superiores a do mercado. Com isso, a dívida cresceu ainda mais e as dificuldades de captação de CDI iam aumentando.

Apesar de estar conseguindo cumprir com os acordos, o Banco Central não mais aceitou as garantias apresentadas pelo Banespa para ampliar seu limite de crédito e em 30 de dezembro de 1994 decretou intervenção por 12 meses. A intervenção do Banco Central provocou reação de vários setores e movimentos organizados da sociedade paulista. Reproduzimos, abaixo, um artigo publicado na imprensa paulista pelo jornalista Aloysio Biondi (Apud DIEESE, 1999, p. 18), externando sua opinião sobre o caso:

> No último dia do governo Fleury, o Banco Central decretou a intervenção no Banespa, alegando que ele estava "quebrado", isto é, as suas dívidas e compromissos eram maiores do que os créditos que o banco tinha a receber. Quem mostrou que isso era mentira foi o próprio Banco Central, no relatório final (página 165) da Comissão de Inquérito criada para investigar a situação do Banespa. Em português claro, para todo paulista entender, como foi montada a conspiração para desmoralizar o Banespa e justificar a intervenção federal? Vale a pena dissecá-la por etapas: 1. O devedor: o governo do estado de São Paulo havia renegociado os empréstimos que havia pedido ao Banespa. Com essa renegociação, deveria pagar prestações de R$ 23 milhões. Um valor ridículo, quando comparado com o orçamento do governo paulista; 2. O atraso: o governo paulista, porém, atrasou por 15 dias o pagamento da prestação de dezembro; 3. A manobra: a equipe do presidente FHC aproveitou esse atraso para uma decisão ilegal. Considerou que o governo paulista estava "inadimplente", e por isso todo o restante da dívida, de bilhões de reais, deveria ser considerada como "crédito em liquidação", isto é, como "dinheiro perdido", ou empréstimo perdido, para o Banespa; 4. O absurdo: note-se bem: o Banco Central do governo FHC agiu como se o governo paulista tivesse falido, não fosse nunca mais pagar suas dívidas com o Banespa. E, por isso, o Banespa ficaria com um "rombo" de bilhões. Ou, mais claramente: o governo FHC decidiu que São Paulo estava quebrado para, indiretamente, decretar a quebra do Banespa; 5. A ilegalidade: além de absurda, a manobra foi

> ilegal, de acordo com as conclusões da Comissão de Inquérito do próprio Banco Central. Por quê? Porque a prestação estava atrasada apenas 15 dias, e as normas do Banco Central concedem um prazo de no mínimo 60 dias para esses atrasos.

A partir de então, a intervenção do Banco Central, que inicialmente estava prevista para durar um ano, perdurou até o momento da privatização do Banespa, no final do ano 2000. Para comandar o RAET e o processo de reestruturação, o Banco Central nomeou dez administradores de seu próprio quadro para compor o Conselho Diretor do Banespa. Cada administrador assumiu uma diretoria do banco.

Segundo Silva (1999), a reestruturação do Banespa procedeu-se em conformidade com as reestruturações econômicas e produtivas que informam a reestruturação do capitalismo, num contexto de extrema concorrência interbancária, de difusão da telemática, de aumento nos investimentos em automação e de racionalização intensa do trabalho bancário.

A política de redução de custos e de pessoal adotada pelo Banco Central consubstanciou-se em dois planos básicos. Um plano intitulou-se *Planejamento Estratégico: Modernização Institucional e Redimensionamento.* Neste, a proposta era alterar o modelo de gestão administrativa e do trabalho, analisar o plano de cargos, salários e carreiras e rever as cláusulas do contrato coletivo de trabalho de 1994/1995. Outro se intitulou *Planejamento Estratégico: Modernização Institucional e Patrimônio.* Neste, a proposta era avaliar a infraestrutura do banco e ajustá-la às reais necessidades no tocante ao patrimônio da Empresa.

Dessa forma, a intervenção do Banco Central implicou, objetivamente, em profundas mudanças nos processos de trabalho do Banespa. No seu cotidiano laboral os bancários passaram a conviver com situações antes inexistentes, como, por exemplo, a redução de verbas para treinamento, modificação nas regras e prazos para promoção de

pessoal, transferência de funcionários, extinção de cargos, flexibilização de cargos e salários (fusão de funções), implantação de programas de demissão consentida, paralisação de contratação de pessoal e alongamento dos prazos para promoção horizontal. São ações que, claramente, apontavam para uma futura privatização da Empresa, estando em consonância com a ideologia da flexibilização do trabalho e da reestruturação produtiva dos bancos desencadeada no Brasil.

Mas não somente neste campo houve mutações, no campo da subjetividade bancária o processo de intervenção também incitou mudanças. Em estudo realizado junto a trabalhadores do Banespa na segunda metade dos anos 1990, antes da privatização, Silva (1999) apontou que a intervenção significou para estes um divisor de águas entre um passado sólido de direitos e um presente indutor de doenças, permeado por pressão, ameaça, esgotamento, insegurança e incertezas. A intervenção quebrou com a imagem do banco e dos bancários e proporcionou as condições para o afloramento de descontentamentos e individualismos. É uma nova realidade de precarização social e perdas de direitos dos bancários, aliada à frustração de expectativas e sentimentos de angústia, contrastando com as conquistas e mobilizações da década anterior.

Trata-se, portanto, de um momento histórico no Banespa que se transformou num marco significativo de deteriorização do ambiente de trabalho, da solidariedade entre os funcionários, da saúde, das condições contratuais, da própria existência do banco estatal, do prenúncio de demissões e da falta de perspectiva profissional.

3 Demissão coletiva: a implementação de Programas de Desligamento Voluntário como instrumento gerencial de redução da força de trabalho

A partir da intervenção do Banco Central, um intenso processo de reorganização operacional e do trabalho, nos moldes da mundialização do capital, desencadeou-se no Banespa. Como já foi aludido, esse processo foi posto em prática por meio de um planejamento estratégico que trazia como denominação o rótulo ideológico de *modernização e redimensionamento*. A implementação de programas de demissão, iniciada em 1995, converteu-se em instrumento fundamental para a redução de custos e de pessoal, e de desmonte do banco estatal.

Estudo realizado por Silva (1999) sobre os programas de demissão implantados no Banespa no período posterior à intervenção e anterior à privatização, constatou que entre 1995 e 1998 houve sete edições que redundou, juntamente com outras medidas como incentivo à aposentadoria, por exemplo, na redução de aproximadamente 11.400 bancários.

Documentos relativos às várias etapas dos programas aplicados neste período mostram que houve diferenças entre eles[25]. Essas diferenças foram constatadas em relação à denominação do programa, aos prazos de adesão, ao valor das verbas indenizatórias, ao prazo relativo ao direito à assistência médica, e a elegibilidade. Outro destaque importante é que o termo *desligamento voluntário* foi utilizado uma única vez, na edição de 07 de março de 1997. Todas as outras etapas do programa traziam o termo *demissão consentida*, o que permitia à administração do banco o direito de acolher ou não as adesões dos trabalhadores[26].

Silva (1999) aponta que por conta deste procedimento unilateral, vários bancários ingressaram com ação coletiva na justiça requerendo direitos como a devolução do imposto de renda incidente sobre verbas recebidas em decorrência do programa. Outra questão que levou a demanda judicial refere-se à adesão ou não dos funcionários com estabilidade e

[25] Cópias destes documentos encontram-se em anexo neste trabalho.
[26] Mesmo na edição de 1997, onde o título era "Programa de Incentivo ao Desligamento Voluntário", as regras contidas na instrução do programa faziam referência somente à demissão consentida dirigida (Sem Justa Causa).

estabilidade provisória. Na primeira edição do programa, em 1995, somente teve direito de se inscrever o funcionário com estabilidade provisória afastado por caso de doença como LER e depressão, entre outras. Mesmo assim, as regras do programa determinavam que a adesão estaria sujeita à avaliação e aceite da administração do banco.

Durante a implementação das várias etapas do programa a pressão por parte da administração para que os trabalhadores assinassem a adesão foi intensa. Essa pressão se expressou principalmente nas chamadas "listas" das gerências locais, onde figuravam bancários escolhidos para deixar o quadro de pessoal. Os que não se curvaram à pressão dos administradores correram o risco da demissão sumária, o que acabou acontecendo com vários funcionários. Esse procedimento também foi motivo de demanda judicial, como é o caso de Luiz Quirino, 22 anos de Banespa, funcionário da agência de Lages, estado de Santa Catarina, onde foram demitidas 128 pessoas: "Trabalhava duro, não tinha hora para entrar nem sair, dediquei quase uma vida inteira ao banco, e não tiveram nenhuma consideração comigo. Espero que um dia se faça justiça" (MORATO, 1997, p. 8)[27].

Além da pressão interna e externa, o prazo para definir sobre a adesão ao programa e as distorções de informações veiculadas no ambiente de trabalho afetavam e conturbavam ainda mais os bancários. Este é o caso de Rosiléia Pizarro Carnelós, 12 anos e meio de Banespa, que não teve tempo para pensar sobre a decisão: "Resolvi super em cima da hora. Entreguei o pedido no último dia. Todo mundo ficou assustado" (MORATO, 1997, p. 5).

A primeira edição encaminhada às agências e setores do banco em 07.06.95, estipulava um prazo de nove dias para o protocolo de adesão ao programa. Sete dias depois foi encaminhada, pela diretoria do banco, outra instrução interna esclarecendo dubiedades da primeira instrução, especialmente quanto a contribuição da aposentadoria pela BANESPREV e quanto ao saque do FGTS. Todavia, isso não implicou na prorrogação do

[27] A sentença final da justiça para os casos de devolução de imposto de renda para os que aderiram ao PDV e para os casos de demissão sumária foram favoráveis aos trabalhadores.

prazo para adesão. Na segunda edição do programa de incentivo à demissão consentida, encaminhada aos trabalhadores em 31.10.95, o prazo para protocolo do requerimento de adesão foi de 16 dias. Nesta edição, um dos itens registrava que o Conselho Diretor do banco não mais promoveria qualquer outro programa de desligamento e de aposentadoria, o que acabou sendo uma informação enganosa, pois o banco reeditou mais cinco programas nos anos subseqüentes até 1998. Na terceira edição de 13.06.96, o prazo de adesão foi de oito dias; na quarta edição de 07.03.97, o prazo foi de sete dias para o primeiro desligamento e 24 dias para o desligamento até 02.06.97; na quinta edição de 18.09.97, o prazo de adesão foi de apenas um dia para o primeiro desligamento, trinta dias para desligamento em 03.11.97 e 58 dias para desligamento em 01.12.97.

> O que foi possível concluir a partir do documento inicial e de suas sucessivas retificações em um curto espaço de tempo foi que as condições objetivas de adesão não estavam suficientemente bem definidas. A premência de decidir sobre aderir ou não diante de critérios ou valores ainda dúbios gerou dúvidas nos bancários e decisões apressadas, senão pouco refletidas. As dúvidas vivenciadas em tais oportunidades mesclaram-se às incertezas que, como foi possível demonstrar, já se faziam presentes em virtude dos fantasmas da privatização e da redução de postos de trabalho (SILVA, 1999, p. 95).

Na edição de 1996, o programa dirigido de incentivo à demissão consentida apresentou aos bancários que optaram pela adesão a possibilidade de se prepararem, por meio de cursos oferecidos pelo SEBRAE, para serem empreendedores e constituir seu próprio negócio. Foi mais um mecanismo ideológico utilizado para atrair os bancários descontentes com o trabalho. As mensagens apelavam para uma visão de que o programa de demissão poderia vir a ser um grande negócio, a passagem para uma nova vida profissional. Além do mais, esse argumento também foi muito veiculado pela mídia escrita e falada, fazendo pressão de fora para dentro do banco, estimulando os bancários a expectativas favoráveis numa vida fora do Banespa.

Para o bancário que já tinha seu próprio negócio antes de deixar o banco – uma pequena parte dos funcionários, é bom lembrar - o programa de demissão representou uma oportunidade de se aventurar em outras atividades no mercado capitalista. Em outros tempos, longe da pressão da reestruturação dos bancos e da inevitável privatização, sair do banco nem se cogitava, como expressa o paulista Francisco Massao Noda, 19 anos de Banespa: "Sabia que o banco não estava bem e já tinha meu próprio negócio. Se permanecesse no trabalho, poderia acabar tirando o lugar de quem precisava mais" (MORATO, 1997, p. 5).

Nestes casos, os cursos do SEBRAE significaram alguma vantagem para o bancário na preparação para abrir uma empresa, gerenciar receitas e despesas, trabalhar com técnicas de venda, produzir marketing, entre outras. Todavia, as propaladas vantagens reproduzidas pelo discurso dos diretores do banco e pela mídia escrita e falada, estavam longe de ser realizadas. Grande parte dos trabalhadores que saíram no programa de demissão não teve acesso aos cursos do SEBRAE e mesmo entre aqueles que tiveram acesso, a avaliação não foi positiva, especialmente no que tange a questão do financiamento do futuro negócio (SILVA, 1999).

No ano de 1997, o programa geral de redução de despesas administrativas, visando a *modernidade e o redimensionamento* do banco, teve continuidade. Duas edições do programa de desligamento foram levadas a cabo em março e em setembro. Diferentemente da edição do ano de 1996, onde foram desligados 523 bancários, em 1997 foram demitidos 2.315 bancários. Foi o ano em que saiu o maior número de trabalhadores desde a primeira edição[28].

De acordo com as instruções contidas nos documentos do banco, no programa de 07/03/97 os bancários com estabilidade provisória não tiveram direito à adesão. Por outro lado, os bancários com estabilidade (admitidos até 22.05.75) tiveram direito e contaram com melhores vantagens em relação aos outros bancários. O alvo da diretoria do banco era

[28] O resumo das demissões incentivadas de 1995 a 1998 encontra-se em anexo nesse trabalho.

demitir trabalhadores com maior tempo de casa, como ocorreu em 1995[29]. Em 1996, o alvo foi o trabalhador menos qualificado, com menor tempo de casa e em cargo hierarquicamente inferior.

Na edição de 18/09/97, ao contrário do que ocorreu na edição anterior, os bancários detentores de estabilidade provisória e aqueles que gozavam de licença pelo INSS, puderam aderir ao programa. No entanto, este aceite por parte do banco estava condicionado a regras específicas para cada caso de estabilidade.

Em 1998, a diretoria do banco novamente reeditou o programa de desligamento. Segundo Silva (1999), esse programa contou com pouca adesão, até o mês de agosto haviam sido demitidos apenas 13 funcionários.

Por fim, a considerar o número de trabalhadores em atividade no banco no ano de 1998 - pouco mais de 21.000 -, nota-se que o objetivo do banco interventor de *modernizar e redimensionar* o Banespa em harmonia com a política capitaneada pelo presidente Fernando Henrique Cardoso de reestruturação e privatização do mercado nacional, foi um sucesso. Em 1994 o Banespa contava com 33.000 bancários, isso significa uma forte redução de pessoal em quatro anos. Foi uma redução drástica que provocou desajustes nas atividades internas do banco, tanto que foi necessária a contratação de estagiários para suprir tais desajustes.

4 Resistência do trabalho bancário e privatização do Banespa

Em meio a essa nova (e esperada) realidade imposta pelo neoliberalismo e pelo capital financeiro, e cientes da intenção política de FHC e do governo estadual do PSDB, as entidades representativas dos trabalhadores iniciaram um processo de mobilização e luta

[29] Silva (1999) aponta que em 1997 visou-se eliminar, sobretudo, os postos de trabalho das agências e que, dentre os cargos, houve muita adesão por parte dos caixas.

com o objetivo de aprofundar a discussão sobre a importância histórica do Banespa como banco público no processo de desenvolvimento do Estado de São Paulo. O escopo desse movimento era aglutinar apoio político de vários segmentos sociais para barrar o processo de privatização iniciado pelo Banco Central com a intervenção em 1995.

De acordo com o relatório final da Comissão Parlamentar de Inquérito - CPI, instalada em 22/08/01 para investigar irregularidades cometidas durante a vigência do Regime de Administração Especial Temporária no Banespa, a privatização do banco foi incluída no Programa Nacional de Desestatização – PND, por força do Decreto nº 2.469, de 21/01/98. Isso só foi possível visto que o Banespa havia sido federalizado em 23/12/97, em decorrência do acordo de refinanciamento das dívidas do Estado de São Paulo com a União.

No acordo de transferência do Banespa para a União ficou estabelecido que seriam contratadas duas empresas para fazer a avaliação do ativo financeiro do banco. Uma empresa deveria ser contratada pela Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo e a outra pelo Banco Central do Brasil. No caso em tela ficou evidente que a negociação foi realizada sem um valor definitivo do Banespa a ser pago ao governo do Estado de São Paulo. Em outras palavras, tratou-se de uma irregularidade, entre tantas outras, que resultou em prejuízos para a fazenda do Estado, pois as empresas só foram contratadas após o processo de federalização do banco.

O Estado de São Paulo contratou, por meio de processo licitatório, o Consórcio Booz-Allen/Deloitte, pelo valor aproximado de R$ 1.800.000,00. Por outro lado, o Banco Central contratou, também por meio de licitação, o Banco Fator, pelo valor de R$ 2.096.000,00. O contrato com o Consórcio Booz-Allen/Deloitte foi assinado em 01/09/98 e o contrato com o Banco Fator (Consórcio BC-Banespa), em 01.12.98.

A CPI do Banespa constatou outra irregularidade no processo de privatização comandado pelo Banco Central. Alegando falta de experiência para organizar o processo, o Banco Central decidiu, em comunhão com o governo do Estado de São Paulo, contratar uma terceira empresa para este fim. Em 08/05/98 foi assinado contrato com a Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras – FIPECAFI, ao custo de R$ 2.900.000,00. A FIPECAFI é uma fundação de direito privado sem fins lucrativos e neste período possuía convênio com a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. A irregularidade é que a FIPECAFI foi contratada com dispensa de licitação, pois o Banco Central considerou que a Empresa teria notória especialização e um corpo técnico preparado para esse trabalho. Todavia, a CPI do Banespa apurou que a FIPECAFI era mera intermediadora de mão-de-obra e realizou subcontratação de corpo técnico para esse trabalho, o que poderia ser feito por qualquer outra empresa.

> [...] é questionável a inexistência de qualquer outra alternativa à FIPECAFI. Instituições como a Fundação Getúlio Vargas e o BNDES ou empresas de consultoria disponíveis no mercado estariam aptas a habilitar-se em processo licitatório e assumir o contrato de assessoramento com o Banco Central. [...] Por estas razões, entendemos suspeita a contratação da FIPECAFI, devendo o Tribunal de Contas da União apurar se houve dano ao Erário decorrente de tal contratação, bem como o Ministério Público averiguar a possibilidade de ajuizar ação civil pública de modo a ressarcir os eventuais danos constatados (CPI DO BANESPA, 2002).

Ao mesmo tempo em que o governo dava andamento às condições legais para vender o Banespa, a classe trabalhadora ampliava a mobilização para resistir à privatização e lutar pela manutenção do emprego. Os banespianos intensificaram as discussões internas sobre as manobras políticas dos governos FHC e Mário Covas e ampliaram a mobilização

no interior da categoria organizando várias frentes de luta e resistência ao processo de dilapidação do patrimônio público e privatização do Banespa.

Inúmeros eventos foram realizados com dirigentes partidários, vereadores, prefeitos, deputados, senadores, movimentos dos trabalhadores rurais sem-terra e outros movimentos e segmentos sociais num debate que buscou discutir a importância do Banespa como banco público para o desenvolvimento do Estado de São Paulo e somar forças para impedir sua entrega ao capital privado. Em mais de 300 municípios paulistas houve manifestação em defesa do Banespa como banco público. Boa parte da população desses municípios aderiu ao abaixo-assinado exigindo que fosse feito plebiscito no Estado de São Paulo para saber se esta desejava ou não que o Banespa fosse vendido.

O Congresso Nacional dos Banespianos, realizado anualmente, era o principal momento de discussão de estratégias e de escolha das principais resoluções que davam o norte das mobilizações das entidades sindicais e dos próprios banespianos. A Associação dos Funcionários do Banco do Estado de São Paulo – AFUBESP e os sindicatos da categoria em cada região forneciam informações e estrutura para a mobilização dos banespianos nos setores e municípios onde trabalhavam. A AFUBESP intensificou as informações aos trabalhadores por meio do “Jornal da Afubesp” e colocou a diretoria da entidade a serviço da organização de atividades em defesa do Banespa.

Segundo o DIEESE (1999), o processo de privatização do Banespa estava previsto para ocorrer no segundo semestre de 1998. No entanto, a contratação das empresas para realizar a avaliação financeira do Banespa só se concretizou em dezembro de 1998 e a avaliação final só foi concluída após dezembro de 1999. O Consórcio Booz-Allen/Deloitte atribuiu ao Banespa um valor de R$ 5.674 bilhões; o Consórcio BC-Banespa atribuiu um valor de R$ 5.843 bilhões. A escolha do valor mínimo definido para o leilão de privatização no Edital PND nº 2000/03 foi de R$ 5.843 bilhões.

Outro fator que provocou atraso no leilão de privatização foi a estratégia jurídica adotada pelos trabalhadores do Banespa para questionar irregularidades no processo de federalização e no processo de contratação das empresas para avaliação econômica do banco. O Congresso Nacional dos Banespianos aprovou, em 2000, a formação de uma frente jurídica de resistência à privatização, aberta a qualquer cidadão ou organização solidária com a defesa do Banespa. Essa frente jurídica, na verdade, já vinha em plena atividade desde 1999. Por ela, deu entrada na justiça várias ações reivindicando a suspensão do processo de privatização. Muitas liminares foram concedidas em favor dos trabalhadores suspendendo a privatização[30]. Todavia, o Banco Central, por meio da montagem de um esquema jurídico de vigilância permanente, recorreu e obteve êxito contra todas as liminares favoráveis aos trabalhadores.

Mesmo assim, os banespianos iam conseguindo uma vitória relativa na medida em que ganhavam tempo para negociar outras ações importantes. Na Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo, por exemplo, os bancários negociavam com os parlamentares o plebiscito junto à população e a Proposta de Emenda Constitucional - PEC que, se aprovado, abriria caminho para o retorno do Banespa ao controle do governo do Estado de São Paulo.

> O desafio está lançado: para destruir de vez a ameaça da entrega do Banespa, o funcionalismo tem de redobrar a vigilância e mobilização e intensificar o debate sobre o projeto banco público nos mais variados fóruns. Esse projeto audacioso foi citado por diversos expositores como uma das principais armas da resistência dos banespianos (JORNAL DA AFUBESP, nº 524, 2000).

[30] O Sindicato dos Bancários de São Paulo e Osasco contratou o advogado João Piza e conseguiu liminares importantes que barraram, mesmo que por um tempo determinado, o processo de privatização.

No mês de setembro de 2000, a proposta de consulta popular sobre a venda do Banespa foi aprovada por unanimidade (6 votos) na Comissão de Constituição e Justiça da Assembléia Legislativa de São Paulo. Todavia, a PEC nº 4, que previa o retorno do Banespa para São Paulo, encontrava resistência do Deputado Vanderlei Macris, presidente da Assembléia, que não a encaminhava para votação em plenário. Na verdade, os deputados do PSDB e de outros partidos aliados ao governo Mário Covas e FHC agiam de maneira articulada para retardar as ações ligadas ao movimento de resistência à privatização do Banespa. Mesmo diante de uma clara manifestação popular contrária à privatização[31], o governo neoliberal dava continuidade ao acordo assinado com o FMI para privatizar o Banespa e outros bancos públicos.

Na campanha salarial iniciada em setembro de 2000 foi programado, pelos trabalhadores, um Dia Nacional de Luta Contra as Privatizações. No dia 20, uma quarta-feira, "diversas agências paralisaram as atividades para leitura do manifesto 'Privatização do Banespa é Crime', que denuncia as ilegalidades e convoca a sociedade para entrar nessa luta em defesa do patrimônio público" (Jornal da Afubesp, 2000, p. 3). Também nesse dia foi lembrada a traição do governador Mário Covas que, antes de sua eleição, havia enviado uma carta dirigida a todos os banespianos se comprometendo na defesa do fortalecimento do banespa.

Um dos momentos importantes dessa luta foi a nomeação de uma comissão técnica do DIEESE a pedido do Procurador do Ministério Público Federal, Dr. Luiz Francisco de Souza, para proceder a uma apreciação crítica do processo de determinação do preço mínimo de venda do Banespa estipulado pelo Banco Central. A equipe que elaborou o estudo foi composta pelos economistas e técnicos do DIEESE Alcinei Cardoso Rodrigues,

[31] Pesquisa realizada pelo Datafolha neste período mostrou que 63% dos paulistas eram contrários à privatização do banco e 74% aprovavam a realização de um plebiscito para definir o futuro do banco.

Jorge Luiz Gouvêa e Marcelo Terrazas, e pelo economista e professor da UNICAMP Ricardo de Medeiros Carneiro.

Em 02 de novembro de 2000, a equipe do DIEESE concluiu os trabalhos de avaliação do Banespa e remeteu o relatório final ao Procurador do Ministério Público Federal. Foram apontadas várias inconsistências técnicas no estudo feito pelo Consórcio BC-Banespa, algumas de grande expressão, visto que causaram forte impacto no preço final do banco. Os técnicos concluíram que o Consórcio BC-Banespa subavaliou o valor do conglomerado Banespa. Segundo o DIEESE (2000, p. 13) "a simples correção dos principais aspectos discutidos nesse trabalho duplicou o valor do banco, mais precisamente, a elevação corresponde a 105%, acrescentando mais R$ 6,15 bilhões ao valor estimado pelo consórcio". Essa mesma conclusão foi compartilhada pela economista Maria Emilia Miranda Pureza, quando realizou sua análise sobre os estudos do BC-Banespa e do DIEESE:

> A privatização do Banespa, se efetuada nos moldes hoje previstos, acarretará evidente prejuízo ao patrimônio público, pois a fixação do preço mínimo exige, no mínimo, uma reavaliação independente. Além disso, mantida a legislação vigente, haverá perda de receitas fiscais, com provável exportação de base tributável; os minoritários serão prejudicados; um arrocho salarial e queda nos investimentos sem precedentes podem ser esperados para os próximos anos. Urge uma rediscussão das bases de venda do Banespa, bem como das regras tributárias e societárias hoje vigentes. O trabalho efetuado pelos técnicos do DIEESE/UNICAMP e da UNICAMP lança dúvidas consistentes sobre a avaliação do Banco Fator, que acabou fundamentando o preço mínimo do leilão (PUREZA, 2000, p. 10).

Cientes das manobras governamentais e indignados com a direção do Banespa que rejeitou a proposta de garantia de emprego no acordo coletivo de trabalho, os trabalhadores aprovaram, a partir de 31 de Outubro, aquela que seria a maior greve de sua história em defesa do banco público e de outras reivindicações como reajuste salarial e participação no lucro da empresa. Durante a greve, os banespianos intensificaram a pressão na Assembléia Legislativa,

ingressaram com novas ações judiciais, implementaram ações nos municípios junto a prefeitos, vereadores e outros segmentos sociais, no Congresso Nacional e no Governo Federal. Segundo o Jornal da AFUBESP (2000), na segunda semana de paralisação a greve contava com a adesão de 95% dos funcionários. Depois de 10 dias de greve e mobilizações[32], os banespianos votaram pela suspensão da paralisação. Segundo representantes das entidades sindicais, o funcionalismo votou por um recuo tático para impedir a decretação da ilegalidade do movimento[33]. No dia 15 de novembro foi convocado, extraordinariamente, um Congresso Nacional dos Banespianos, que reuniu mais de mil trabalhadores[34]. No dia 17, alguns dias antes da realização do leilão de privatização, houve uma nova paralisação das atividades, denominada “Paralisação Cívica”, que ocorreu das 9h às 12h.

Entretanto, todo esse movimento de resistência não conseguiu barrar a ofensiva do capital sobre o trabalho. As estratégias dos governos FHC e Mário Covas, aliadas aos interesses do capital internacional, prevaleceram sobre os interesses dos trabalhadores. A PEC nº 4 não foi a plenário para votação e nem mesmo a proposta de plebiscito, já aprovada na CCJ, foi encaminhada. O Banco Central derrubou todos os impedimentos legais para a venda do banco e apressou os preparativos para a realização do leilão de privatização. O Banespa foi entregue ao capital estrangeiro no dia 20 de Novembro de 2000 ao preço de R$ 7.050 bilhões, adquirido pelo Banco Espanhol Santander em leilão na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro.

[32] Uma grande marcha reunindo cerca de seis mil banespianos partiu de frente do Banco Central, na Avenida Paulista, e realizou um trajeto de cerca de quatro quilômetros até a Assembléia Legislativa.
[33] Essas informações foram extraídas de jornais e boletins das entidades sindicais do período em tela.
[34] A suspensão da greve foi motivo de muito debate entre os trabalhadores do Banespa, inclusive nas agências e setores do banco. Vários funcionários comentavam que não era hora de recuar. Mesmo assim, prevaleceu a não retomada da greve.

CAPITULO II

SUBJETIVIDADE E PDV

O objetivo de nosso estudo é refletir sobre as formas contemporâneas de exploração do trabalho nos bancos; mostrar como os bancários vivem de modo singular – porque trabalham com a mercadoria dinheiro e, por isso, estão vinculados aos movimentos do capital financeiro – as mudanças do capital mundializado; fazer a crítica do fetiche do PDV, desvendando-o enquanto instrumento de ajuste no seio de um conjunto de inovações tecnológicas e gerenciais que reduz a força de trabalho empregada, impacta sobre a subjetividade, causa crise e rupturas, e contribui para o desmonte do setor bancário estatal no país. Enfim, refletir sobre as formas complexas de estranhamento social.

Nessa perspectiva, para melhor compreender o impacto e o efeito do PDV na vida do trabalhador bancário, consideramos necessário, inicialmente, precisar analiticamente nosso entendimento sobre as categorias de subjetividade, estranhamento e fetichismo. Em seguida, trataremos do cotidiano laboral fetichizado dos bancários e da forma de ser e a lógica do PDV.

1 A categoria da subjetividade

Tanto na esfera da práxis utilitária cotidiana como no campo do conhecimento científico, a discussão sobre a subjetividade humana é sempre polêmica e complexa. Na perspectiva crítico-dialética, tratar de subjetividade não é apenas abordar o indivíduo na sua condição interior isolada, mas como indivíduo social constituído no conjunto da totalidade da práxis humana.

Em *A Ideologia Alemã, a* crítica esboçada por Marx e Engels ao pensamento dos jovens hegelianos tem como ponto de partida a existência de indivíduos reais em sociedade e de suas condições materiais de existência. Os indivíduos, ao produzirem seus meios de subsistência, produzem, também, a si próprio. Essa produção se realiza na existência efetiva dos homens, pela ação do individuo e pelo intercâmbio existente entre eles. Diz Marx e Engels:

> A primeira condição de toda a história humana é, naturalmente, a existência de seres humanos vivos. A primeira situação a constatar é, portanto, a constituição corporal desses indivíduos e as relações que ela gera entre eles e o restante da natureza. Não podemos, naturalmente, fazer aqui um estudo mais profundo da própria constituição física do homem, nem das condições naturais, que os homens encontraram já prontas, condições geológicas, orográficas, hidrográficas, climáticas e outras. Toda historiografia deve partir dessas bases naturais e de sua transformação pela ação dos homens, no curso da história (MARX & ENGELS, 2001, p. 10).

A polêmica de Marx com os jovens hegelianos tem como pano de fundo a percepção de cada um deles a respeito da possibilidade tanto de emancipação como do resgate da autenticidade do conteúdo da própria individualidade. Para Marx, o ser individual só tem lugar como ser que é produto identificado com a objetividade social, ou seja, que o conteúdo que dá conformação à personalidade está ligado à própria realidade da qual o indivíduo se compõe (RANIERI, 2001). "Indivíduos determinados com atividade produtiva segundo um modo determinado entram em relações sociais e políticas determinadas" (MARX & ENGELS, 2001, p. 18). Para os jovens hegelianos, a possibilidade de o homem tornar-se verdadeiro se faz pelo percurso do espírito, como afirmação e descoberta de si mesmo. Esse processo alcança seu cume numa fase da vida humana em que o interesse pessoal torna-se predominante – no plano da consciência é a fase em que o indivíduo se torna homem, se apropria de um mundo que passa a ser seu (o egoísmo revelado) -, e o *eu singular* passa a ser o seu fundamento (RANIERI, 2001).

Em contraposição à autonomia do mundo das representações - idéias e conceitos pleiteados pelos jovens hegelianos - o jovem Marx (2001, p. 19) afirma que "a consciência nunca pode ser mais que o ser consciente; e o ser dos homens é o seu processo de vida real". Por esta forma, "é impossível abstrair subjetividade de objetividade social. [...] Não existe sujeito sem objeto social (ALVES, 2005[35])". Na concepção de Marx, o indivíduo é um sujeito histórico e social e só se constitui ser humano genérico nas relações cotidianas com outros homens; a sistematização da individualidade é resultado de um movimento contínuo de indivíduos e gerações e sua emancipação é a emancipação do próprio gênero humano (RANIERI, 2001).

Nas *Teses sobre Feuerbach*[36], Marx e Engels (2001) também expressam sua concepção sobre o problema da subjetividade. Afirmam que o materialismo, inclusive o de Feuerbach, apresentava um defeito ao apreender a realidade concreta como objeto ou intuição, mas não como atividade humana enquanto práxis. Ali aparece a noção de formação da essência humana indissociável do homem social:

> Feuerbach converte a essência religiosa em essência humana. Mas a essência do homem não é uma abstração inerente ao indivíduo isolado. Na sua realidade, ela é o conjunto das relações sociais. Feuerbach, que não empreende a crítica desse ser real, é, por conseguinte, obrigado: 1. a abstrair-se do curso da história e a tratar o espírito religioso como uma realidade que existe por si mesma, supondo a existência de um indivíduo humano abstrato, isolado; 2. a considerar, por conseguinte, o ser humano unicamente como "gênero", como universalidade interna, muda, ligando de modo natural a multidão dos indivíduos (MARX & ENGELS, 2001, p. 102).

Mas, se o ser individual é produto identificado com a objetividade social, uma questão fundamental se coloca para apreender a realidade concreta enquanto atividade

---

[35] Ensaio em fase de elaboração e que nos foi gentilmente fornecido no ano de 2005 pelo próprio autor, professor Giovanni Alves, da UNESP de Marília (SP), intitulado "Trabalho, Subjetividade e Lazer: Estranhamento, fetichismo e reificação no capitalismo global.

[36] Grifo nosso.

humana: qual o princípio que concebe e unifica a objetividade e a subjetividade? Para Marx, é o trabalho humano quem concebe a existência social e é dele que decorre a sociabilidade humanizada. Na concepção marxiana, o primeiro pressuposto da existência humana e da história é o primado da própria vida, ou seja, sem vida os indivíduos não existem e nem fazem história. E, para ter vida e reproduzi-la, é necessário criar as condições materiais para se alimentar, vestir, beber, morar, enfim, satisfazer as necessidades humanas fundamentais. O que possibilita essa satisfação é o trabalho humano. Em *A Ideologia Alemã*, o jovem Marx (2001, p. 23) afirma que: "Produzir a vida, tanto a sua própria vida pelo trabalho, quanto a dos outros pela procriação, nos aparece, portanto, a partir de agora, como uma dupla relação, por um lado como uma relação natural, por outro como uma relação social". Em *O Capital – Crítica da Economia Política*, o velho Marx assim expressou:

> Antes de tudo, o trabalho é um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano com sua própria ação impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza. Defronta-se com a natureza como uma de suas forças. Põe em movimento as forças naturais de seu corpo, braços e pernas, cabeça e mãos, a fim de apropriar-se dos recursos da natureza, imprimindo-lhes forma útil à vida humana. Atuando assim sobre a natureza externa e modificando-a, ao mesmo tempo modifica sua própria natureza (livro primeiro, vol. 1, p. 202).

No lastro da reflexão marxiana, Lukács (1978, p. 3) formulou seu entendimento sobre a *ontologia do ser social.* Para o autor húngaro, "não seremos capazes de captar sua especificidade se não compreendermos que um ser social só pode surgir e se desenvolver sobre a base de um ser orgânico e que esse último pode fazer o mesmo apenas sobre a base do ser inorgânico". O trabalho está na base de constituição de um novo tipo de ser, "é a categoria fundante do mundo dos homens; é no e pelo trabalho que se efetiva o salto ontológico que retira a existência humana das determinações meramente biológicas" (LESSA, 2002, p. 27).

Dessa forma, Lukács concebe centralidade ontológica ao trabalho na medida em que, com esse, ocorre a possibilidade de desenvolvimento superior do homem (um novo tipo de ser) e, ao mesmo tempo, a possibilidade de desenvolvimento dos homens que trabalham. Assim, não poderá haver formas de sociabilidade, intercâmbio entre indivíduos, existência social sem o trabalho. "O próprio trabalho é uma categoria social, ou seja, apenas pode existir como partícipe de um complexo composto, no mínimo, por ele, pela fala e pela sociabilidade (o conjunto das relações sociais)" (LESSA, 2002, p. 27). O processo laborativo é atividade de transformação da realidade concreta, cujo homem, dotado de uma base orgânica, constrói a si próprio e a totalidade social do qual faz parte.

Na discussão sobre o trabalho, Marx traz à tona a distinção entre o arquiteto e a abelha[37]. A abelha não tem a possibilidade da prévia ideação que tem o arquiteto, ou seja, o arquiteto pode dar à matéria natural a forma que antes imaginou, pode construir o favo em sua consciência antes mesmo de construí-lo na colméia. Essa prévia ideação do homem que trabalha destaca a capacidade teleológica do ser social. Diz Antunes (2002, p. 136):

> O trabalho é, portanto, resultado de um pôr teleológico que (previamente) o ser social tem ideado em sua consciência, fenômeno este que não está essencialmente presente no ser biológico dos animais.

No contexto da exposição de Lukács, o trabalho é uma categoria social que efetiva uma finalidade posta, que realiza no interior do ser material uma posição teleológica, fazendo emergir uma nova objetividade. Sendo assim, a teleologia apenas pode se realizar no interior do trabalho e, dessa forma, apenas pode existir no ser social enquanto momento da categoria trabalho.

---

[37] MARX, Karl. *O Capital – Crítica da Economia Política.* Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, Livro primeiro, vol. 1, p. 202.

A produção e reprodução da existência humana e, portanto, a história da realização do ser social se efetiva pelo trabalho. Neste sentido, "o trabalho, [...] entendido em seu sentido mais genérico e abstrato, como produtor de valores de uso, é expressão de uma relação metabólica entre o ser social e a natureza" (ANTUNES, 2002, p. 139), torna-se elemento fundante da práxis social.

Por essa forma, no novo ser social a consciência humana não é menos importante, carente de força ou meramente um epifenômeno biológico. Diz Marx e Engels (2001, p. 18): "a produção das idéias, das representações e da consciência está, a princípio, direta e intimamente ligada à atividade material e ao comércio material dos homens; ela é a linguagem da vida real". O homem é um ser que dá resposta, age teleologicamente; por isso, a consciência humana se constitui de forma ativa na vida cotidiana, o que possibilita ao homem apreender sua própria existência como produto de sua práxis, podendo mesmo intervir na realidade para transformá-la.

Até aqui dissemos que o ponto de partida para a reflexão sobre os indivíduos é a sua própria existência em sociedade e suas condições materiais de existência. O indivíduo é um sujeito histórico e social que, ao produzir seus meios de subsistência, produz, também, a si próprio. Salientamos, ainda, que o trabalho está na base de constituição do individuo social, é o trabalho humano quem concebe a existência social, ou seja, o trabalho é a categoria fundante do ser social. A partir de agora trataremos dos obstáculos sociais postos ao trabalho e a subjetividade humana, e de suas formas de representação na sociedade capitalista.

2 Estranhamento, fetichismo e trabalho bancário na era do capital financeiro

2.1 A categoria do estranhamento

Se o trabalho humano concebe a existência social e ao mesmo tempo efetiva o ato social de produção e reprodução da vida humana, uma questão se faz necessário levantar: porque o trabalho e a subjetividade humana são desfigurados e aviltados na sociedade capitalista? E, ainda, qual o modo de ser e de trabalhar do bancário nesta etapa de crise estrutural e de mundialização do capital? Para responder essa questão, é preciso aprofundar a reflexão sobre as categorias de estranhamento e fetichismo, e esclarecer como essas categorias se expressam no metabolismo social da sociedade capitalista.

Nos *Manuscritos econômicos-filosóficos*[38], entre outros importantes temas, o jovem Marx trata do trabalho alienado tendo como referência a propriedade privada, a separação do trabalho, o capital e a terra, os salários, o lucro do capital e a renda, a divisão do trabalho, a concorrência e o conceito de valor de troca. Diz Marx (1975, p. 159):

> O trabalhador torna-se tanto mais pobre quanto mais riqueza produz, quanto mais a sua produção aumenta em poder e extensão. O trabalhador torna-se uma mercadoria tanto mais barata, quanto maior número de bens produz. Com a valorização do mundo das coisas aumenta em proporção direta a desvalorização do mundo dos homens. O trabalho não produz apenas mercadorias; produz-se também a si mesmo e ao trabalhador como uma mercadoria, e justamente na mesma proporção com que produz bens.

Tratamos, alhures, da autodeterminação dos indivíduos, segundo Lukács o homem é um ser que dá respostas, age teleologicamente, e esse ato desencadeia um movimento que se objetiva no real. Portanto, é por meio da *objetivação* que se efetiva a síntese entre teleologia e causalidade e que funda o ser social enquanto causalidade posta. Nesse sentido, "a *objetivação* é um atributo do ser humano-genérico. Diz respeito à produção de objetos, sejam os que satisfazem o estômago ou os que satisfazem a fantasia. É produto da atividade do trabalho, constituindo o devir humano dos homens" (ALVES, 2005, p. 17).

[38] Obra de autoria de Karl Marx, escrita em Paris entre março e setembro de 1844 e publicada integralmente em 1932.

Do mesmo modo, a *exteriorização* é um elemento ineliminável que compõe o ato do trabalho, é um atributo ontológico da forma objeto em sua relação com o sujeito humano, é intrínseca a toda atividade de produção social (ALVES, 2005).

> A ação de retorno de todo ente objetivado sobre o seu criador (e por essa mediação, repetimos, sobre a totalidade social) Lukács denominou *exteriorização (Entausserung)*. Ao contrário do estranhamento ou alienação *(Entfremdung)*, que são os obstáculos socialmente postos à plena explicitação da generalidade humana, a exteriorização corresponde, para Lukács, aos momentos nos quais a ação de retorno da objetivação (e, claro, do objetivado) sobre o sujeito impulsiona a individuação (e, por meio dela, também a sociabilidade) a patamares crescentemente genéricos (LESSA, 2002, p. 137).

Dessa forma, estranhamento *(Entfremdung)* é o obstáculo social, o entrave – dadas as formas históricas de apropriação e organização do trabalho por meio da propriedade privada - que impede a plena realização do ser humano em conformidade com suas potencialidades.

Nos Manuscritos de Paris, ao se referir à sociedade capitalista, Marx demonstra que o "trabalhador desce até o nível da mercadoria", que a concorrência traz como resultado a acumulação do capital em poucas mãos e que toda a sociedade se divide em duas classes sociais: os possuidores de propriedade e os trabalhadores sem propriedade. Para Antunes (2000, p. 129), a constatação de Marx nos Manuscritos revela a precariedade e a perversidade do trabalho na sociedade capitalista.

> Ao invés do trabalho como atividade vital, momento de identidade entre o indivíduo e o ser genérico, tem-se, na sociedade regida pelo capital, uma forma de objetivação do trabalho, onde as relações sociais estabelecidas entre os produtores assumem, conforme disse Marx, a forma de relação entre os produtos do trabalho. A relação social estabelecida entre os homens adquire a forma de uma relação entre coisas.

Assim, na sociedade capitalista o trabalhador, despossuído dos meios de produção, vê-se diante da realidade de ter que trabalhar apenas para sobreviver, ou seja, o que deveria ser o ponto inicial do processo de humanização - o trabalho - torna-se apenas um meio de satisfação da necessidade de manter a existência física do ser humano. O que significa dizer que na sociedade regida pelo valor, o trabalho torna-se estranhado, desfigurado e negado na sua condição de realização do ser humano genérico.

2.2 A categoria do fetichismo

Dessa perspectiva analítica decorre o problema do fetichismo na sociedade produtora de mercadorias. Foi o que constatou Marx quando analisou o caráter misterioso da mercadoria[39], e mostrou que seu segredo está em encobrir o caráter social do trabalho, ou seja, "a igualdade dos trabalhos humanos fica disfarçada sob a forma da igualdade dos produtos do trabalho como valores". Sendo assim, na medida em que uma relação social definida é afetada por esse caráter misterioso, e sendo o indíviduo um sujeito histórico e social que somente se constitui como homem nas relações cotidianas com outros homens, o fetichismo da mercadoria atinge a todos, não apenas externamente, mas, também, envolvendo de modo mais profundo a própria subjetividade humana.

Nas sociedades capitalistas, a dimensão concreta e útil do trabalho humano fica encoberta pela dimensão do trabalho abstrato. "No valor de troca, o vínculo social entre as pessoas se transforma em uma relação social entre coisas: a capacidade pessoal transfigura-se em capacidade das coisas. Trata-se, portanto, de uma relação reificada entre os seres sociais" (ANTUNES, 2000, p. 129).

[39] Marx elabora sua reflexão sobre o segredo da mercadoria em sua obra O CAPITAL: Critica da Economia Política, livro primeiro, vol. 1, p. 79.

A categoria fetichismo é, portanto, uma derivação sócio-histórica do estranhamento (Entfremdung), própria da sociabilidade mercantil e de uma época de mercantilização complexa. Os objetos não são apenas coisas, mas fetiches. Dizem respeito a factualidades, uma expressão invertida e fantasmagórica que produz desejos à subjetividade humana através de objetos tangíveis e intangíveis (normas morais ou valores que determinam escolhas na prática habitual do dia-a-dia). Sendo uma derivação do estranhamento, o fetiche é a representação deste interdito que inverte, desloca e abstrai as formas de sociabilidade humano-genérica. Isso coloca em questão a importância e a necessidade de investigar e analisar a categoria fetiche para apreender as formas de objetividade e subjetividade da sociedade burguesa (ALVES, 2005).

Neste novo período de desenvolvimento do sistema sociometabólico do capital, que emerge a partir da década de 1980, a problemática do estranhamento e do fetichismo permanece e se faz mais complexa. Nesta etapa de regime de acumulação mundial predominantemente financeiro (CHESNAIS, 1996), a quase totalidade dos setores produtivos e/ou de serviços foram atingidos pelas intensas transformações ocorridas no mundo do trabalho e na esfera social e política.

As mudanças ocorridas a partir das políticas neoliberais e do complexo de reestruturação produtiva sob o impulso da mundialização do capital, têm atingido a totalidade da classe trabalhadora tanto na sua materialidade quanto na sua subjetividade. A universalização da flexibilidade - posta como imperativo para a reconstituição da base de valorização do capital - exigiu novos processos de trabalho; novos padrões de produtividade adequados à lógica do mercado; novos padrões de gestão da força de trabalho com ênfase no controle de qualidade e no envolvimento completo (consentimento) do trabalhador com a empresa; intenso uso de novas tecnologias em todos os setores de produção de mercadorias e de serviços; privatização de empresas públicas;

desconcentração das empresas e dos trabalhadores; diminuição de investimentos do Estado em políticas sociais; desregulamentação do trabalho e perda de direitos trabalhistas conquistados pelos trabalhadores; enfim, foram profundas mudanças que também causaram profundas conseqüências para a classe trabalhadora.

Essa nova fase da sociabilidade contemporânea está se caracterizando, entre outras situações complexas e problemáticas, pelo desemprego estrutural; pela precarização das condições e das relações de trabalho; pela intensa luta para sobreviver; pela debilidade dos movimentos sociais e do trabalho; pelo esgotamento do tempo livre; e, pela rejeição da vida coletiva e, conseqüentemente, pela exacerbação do individualismo e do isolamento. Ou seja, "múltiplas fetichizações e reificações poluem e permeiam o mundo do trabalho, com repercussões enormes na vida fora do trabalho, na esfera da reprodução societal, onde o consumo de mercadorias, materiais ou imateriais, também está em enorme medida estruturado pelo capital" (ANTUNES, 2002, p. 131).

2.3 O cotidiano laboral fetichizado dos bancários

No processo de acumulação capitalista, os bancos detêm um papel importante no desenvolvimento da sociedade, embora nada produzam materialmente. Marx analisou que o negócio bancário consiste em concentrar e administrar capital-dinheiro emprestável. A transformação da mercadoria-dinheiro em capital produtor de juros baseia-se numa relação de cessão de direitos do capitalista financeiro para outro capitalista, dinheiro que funciona como capital, que se transforma em mercadoria e acresce mais-valor ao capital emprestado. É assim que, segundo Marx, ocorre a forma mais acabada do processo de reificação e fetichização da relação capitalista (D-D'), dinheiro que gera mais dinheiro, valor que se valoriza a si mesmo sem intermediação da esfera produtiva.

> Embora o juro seja apenas parte do lucro, da mais-valia que o capitalista ativo extorque do trabalhador, o juro se revela agora, ao contrário, o fruto genuíno do capital, o elemento original, e o lucro reduzido à forma de lucro de empresário, mero acessório, aditivo que se acrescenta ao processo de reprodução (MARX. O Capital, Livro III, cap. XXIV, p. 452).

Os trabalhadores bancários vendem sua força de trabalho para os banqueiros e, com isso, estão envolvidos neste processo fetichizado, místico, onde dinheiro gera mais dinheiro. No processo de trabalho, realizam uma série de atividades e operações em agências, departamentos e setores administrativos dos bancos, manipulando a mercadoria-dinheiro e transformando-a em capital produtor de juros.

> Com efeito, ao manusear dinheiro (ou papéis e dados que o representam), realizando uma série de operações de registro e controle das transações de crédito e captação efetuadas, transferindo e redistribuindo os valores excedentes criados durante o processo capitalista de produção, os trabalhadores bancários lidam diretamente com essa mercadoria particular: a forma dinheiro da mercadoria (JINKINGS, 1995, p. 17).

Assim, o objeto do trabalho bancário tem uma característica particular na organização capitalista do trabalho. Os bancários atuam com a forma mais acabada do mundo das mercadorias, a forma dinheiro, onde a relação social ou o caráter social dos trabalhos privados é dissimulada e reduzida a uma coisa consigo mesma, é o trabalho da ocultação e a ocultação do trabalho social.

Frente ao crescimento do comércio de dinheiro autonomizado e ao maciço investimento em inovações tecnológicas e organizacionais nas instituições financeiras, a atividade bancária se desenvolveu em complexidade e ganhou importância como impulsionadora do processo de reprodução do capital atuando na agilização do fluxo de circulação do capital-dinheiro. Especificamente na atividade bancária, o dinheiro, forma autônoma do valor de troca convertida em nexo social básico na sociedade capitalista contemporânea, agudiza a estranheza do trabalho e a reificação das relações sociais. De

fato, ao lidar com o valor na forma acabada, num contexto de trabalho controlado e organizado de acordo com as exigências da acumulação do capital, os bancários defrontam-se com a fetichização que envolve a produção de mercadorias na sua expressão extrema (JINKINGS, 1995).

O processo de racionalização da produção e do trabalho bancário atingiu profundamente o perfil do trabalhador e suas condições de vida. Os bancários passaram a vivenciar a precarização do emprego, a intensificação do trabalho e as inovações tecnológicas e organizacionais introduzidas sob a égide do modelo flexível. Para Jinkings (2004, p. 222):

> Mascarando seus instrumentos coercitivos, os mecanismos de poder organizacional nos bancos instituem artifícios diversos para disciplinar e intensificar o trabalho, por meio de programas de "qualidade total" e de "remuneração variável". O estabelecimento de metas e a premiação salarial por produtividade, a criação de equipes "de qualidade" nos locais de trabalho para, supostamente, estimular a participação dos bancários em decisões relativas ao processo de trabalho, as campanhas de vendas de "produtos", além do desenvolvimento de um sistema intenso e sofistificado de comunicação banco-trabalhador são estratégias concebidas para aperfeiçoar as condições do controle e da dominação do trabalho na atualidade (JINKINGS 2004, p. 222).

Esse novo padrão de dominação de classe agrava e complexifica as formas contemporâneas de estranhamento do trabalho bancário. Nesse cenário, os mecanismos baseados na rigidez hierárquica e no despotismo aplicados no taylorismo e no fordismo, cederam lugar a mecanismos que diluem e mascaram a exploração do trabalho na forma mistificada da autoridade do mercado e da concorrência entre as instituições financeiras. O controle através da burocracia e da supervisão intermediária deixa de ter posição importante para dar lugar à criação de equipes de trabalho, metas de produtividade e sistema de premiação e punição. Busca-se uma mobilização total do bancário (inclusive ideológica) para atender às exigências do mercado e do cliente e, assim, contribuir para a sobrevivência da instituição e manutenção do emprego.

As novas estratégias não apenas afetam, mas tencionam o trabalhador bancário no seu cotidiano laboral. Por exemplo, a remuneração variável ao individualizar os rendimentos, contribuiu para disseminar a concorrência entre os bancários que trabalham sob forte pressão por produtividade. Os laços de solidariedade e a luta sindical ficam fragilizadas ante os artifícios gerenciais num ambiente no qual predominam a ansiedade e o medo de demissão.

No que tange à divisão sexual do trabalho, a força de trabalho feminina nos bancos cresceu à medida que se desenvolvia o processo de reestruturação do sistema financeiro. De acordo com Rodrigues (1999), em 1996 a participação feminina no setor era de 43%, contra 36% em 1986. Por outro lado, Segnini (1995) aponta que a inserção das mulheres nos bancos, a partir da década de 1960, ocorreu predominantemente no trabalho não comissionado, em tempo parcial e nas agências. Ou seja, as mulheres vão ocupar, sobretudo, os postos de trabalho onde as operações são simplificadas e repetitivas. Acrescenta a autora que o nível de escolarização das mulheres bancárias é alto e superior ao dos homens; mesmo assim, os cargos de direção e gerência ainda são ocupados majoritariamente por homens.

Entretanto, apesar de ocupar postos poucos relevantes na estrutura ocupacional dos bancos, as novas exigências de qualificação para o trabalho polivalente têm contribuído para revigorar a participação das mulheres no setor. Para as metas mercadológicas das instituições financeiras nesta fase de *acumulação flexível*, as habilidades individuais femininas de comunicação, responsabilidade, iniciativa, capacidade de trabalho em equipe, ser participativa, entre outras, adquiridas histórica e culturalmente como qualificações sociais no espaço doméstico, têm resultado melhores condições de adaptabilidade especialmente na venda de produtos e serviços financeiros aos clientes (SEGNINI, 1995). Revelam-se, aí, formas estranhadas e fetichizadas de trabalho nos bancos e fora deles em

relação ao gênero; o capital se apropria das qualificações próprias das mulheres em seu processo de autodeterminação social, e impõe não apenas novas formas de intensificação do trabalho, mas também, a dupla jornada de trabalho, tendo em vista a responsabilidade do trabalho doméstico. E mais, "[...] não só a subjetividade feminina revela as questões apontadas, mas também, seu próprio corpo. Isto porque são elas que apresentam os maiores índices de incidências de doenças profissionais 'bancárias' como o stress e a tenossinovite" (Ibid., p. 20).

A complexidade das formas de estranhamento do trabalho bancário nesta etapa de mundialização do capital sob a predominância do capital financeiro revela-se, também, em outros aspectos. Na década de 1990, houve um aumento no índice de suicídio de assalariados de bancos estatais decorrente do processo de reestruturação dos bancos, privatizações e perdas de direitos. O controle, a pressão, a intensidade do trabalho, o medo de errar e de ser demitido, as relações tensas e competitivas, as lesões por esforços repetitivo (LERs), tudo isso provoca um sofrimento psíquico e desgasta a saúde física e mental do trabalhador bancário. São formas de destruição da subjetividade do trabalho bancário (JINKINGS, 2004).

3. A forma de ser e a lógica do Programa de Desligamento Voluntária

Fazer uma análise sobre PDV significa tratar de demissão, e, neste caso, de demissão em massa ou enxugamento de pessoal. Nas organizações empresariais é um assunto comumente evitado, não obstante ser comum e presente no cotidiano de quem trabalha. Um tema polêmico e complexo, e "provavelmente constitui o assunto mais disseminado e ao mesmo tempo menos estudado no mundo dos negócios" (CALDAS, 2000, p. 18).

Foi nos anos de 1980 que os programas de demissão voluntária emergiram como mecanismo de redução induzida de pessoal. Várias experiências de programas abertos e restritos foram colocadas em prática em empresas nos EUA, na Europa e, posteriormente,

no Brasil. Apreender a forma de ser e a lógica do PDV é fundamental para compreender, de forma critica, o impacto desses programas na vida dos trabalhadores e o fetiche que ele representa neste universo.

Segundo Caldas (2000)[40], a literatura acadêmica sobre redução de pessoal era quase inexistente até pouco tempo atrás. A maior parte da bibliografia disponível tendia a ver a questão da demissão em massa relacionando-a ao declínio organizacional (decadência da empresa). Foi a partir dos anos 1980 que a teoria das organizações passou a produzir trabalhos sobre demissão em massa sob o enfoque do que ficou conhecido, no universo gerencial, como *downsizing.* Esse movimento surgiu principalmente nos EUA, quando empresas sólidas passaram a enxugar pessoal de forma permanente em meados da década de 1980.

Nas suas origens, o termo *downsizing* foi utilizado quando empresas públicas e privadas dos EUA tiveram de fazer cortes de mão-de-obra em resposta ao período recessivo que atravessava o país. Comumente, *downsizing* é tido como o mesmo que corte de pessoal, é a redução sistemática da força de trabalho por uma organização empresarial em conseqüência de problemas financeiros, dificuldade de fluxo de caixa ou mudanças tecnológicas – inclui técnicas como interrupção de contratações, demissões, transferências e incentivo a aposentadoria.

A corrente de pensamento representada pelo professor da Universidade de Michigan, Kim Cameron (1994, p. 194 apud CALDAS, 2000, p. 29), definiu *downsizing*

[40] O livro de Miguel P. Caldas, intitulado *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*, é um interessante estudo na área administrativa e uma crítica funcional e técnica às práticas de enxugamentos de pessoal nas empresas. Para o autor, os enxugamentos têm trazido resultado negativo para empresas e indivíduos e sugere alternativas para evitar cortes de pessoal de forma completa ou parcial. É necessário observar, no entanto, que o estudo de Caldas fica no nível fenomênico e contingencial das causas e efeitos da prática de demissão em massa comumente adotada por um grande número de empresas. Por isso, o autor não consegue ir além da aparência e captar a lógica das demissões ocorridas nos anos 1980 e 1990 no âmbito do sistema de metabolismo social do capital. Caldas propõe às organizações empresariais para "proceder da forma mais digna e humana possível", evitando demissões em massa ou atenuando o impacto destas na empresa e no individuo demitido e remanescente. Para Kosik (2002, p. 16), "captar o fenômeno de determinada coisa significa indagar e descrever como a coisa em si se manifesta naquele fenômeno, e como ao mesmo tempo nele se esconde. Compreender o fenômeno é atingir a essência".

como “um conjunto de atividades intencionalmente implementadas para melhorar a eficácia e o desempenho organizacional, que afeta o tamanho da força de trabalho da organização, seus custos, e seus processos de trabalho”. Essa definição se aproxima do termo *reengenharia,* cunhado pela primeira vez em 1990 pelo consultor norte-americano Michael Hammer. Segundo Heloani (2003, p. 219), Hammer definiu o termo como uma redefinição radical dos processos de trabalho para obter resultados para o cliente. Reengenharia não significa apenas cortar custos, mas “[...] indica repensar os fundamentos do negócio, redesenhando seus processos para obter sensíveis melhorias no desempenho empresarial, partindo do pressuposto correto de que as empresas são sempre burocratizadas, lentas e emaranhadas”. Por esse motivo, necessitam enxugar pessoal, eliminar procedimentos morosos e diminuir níveis hierárquicos.

A partir de seu esboço analítico, Caldas (2000) indica três grupos de condicionantes que no inicio provocaram a onda de enxugamentos de pessoal nas empresas: o primeiro grupo relaciona a difusão de demissões à queda constante dos níveis de produtividade nas empresas e sua ineficiência decorrentes de excesso de pessoal e alto custo interno. O segundo grupo é externo à organização, está relacionado ao aumento da competitividade entre as empresas atuando num mercado cada vez mais globalizado que exigia estratégias de sobrevivência. Além do mais, as fusões e aquisições de empresas que vinham ocorrendo desde o final da década de 1970, também contribuíram para a onda de enxugamento de pessoal. O terceiro grupo está relacionado à discussão sobre a categoria de emprego, trabalho formal e assalariado. Para o autor, é um fato real as terceirizações, redes de subcontratação, trabalho temporário e em período parcial, virtualização e muitas outras formas de flexibilização produtiva. Diante disso, as empresas foram pressionadas a reduzir o tamanho da organização e eliminar postos de trabalho tradicionais.

> Dados oficiais apontam que, entre 1979 e 1983, somente nos Estados Unidos mais de 11 milhões de empregos foram eliminados, em função de fechamentos de fábricas ou enxugamentos de pessoal. Entre 1981 e 1988, 11 milhões de empregados americanos foram demitidos contra a própria vontade. [...] Sabe-se que mais de 550 mil pessoas foram involuntariamente desligadas de seus empregos no Canadá, e 350 mil no Japão, somente em 1989. Na Europa Central e Oriental, entre 1990 e 1991, mais de 3,7 milhões de pessoas perderam empregos nos setores industrial, agrícola e de construção civil (CALDAS, 2000, pp. 43/45).

O autor aponta resultados de estudos investigativos sobre as estratégias corporativas e de recursos humanos das empresas americanas nos anos 1980 e 1990. Os resultados demonstram que o comportamento empresarial para lidar com a competição globalizada, mudanças econômicas, aumento da produtividade e melhoria da qualidade dos produtos e serviços, centrou-se em quatro táticas principais: reinvestimento na organização, incluindo redesenho do trabalho, programas de qualidade, desenvolvimento e envolvimento de pessoal; pesados investimentos em novas tecnologias; expansão internacional; e, enxugamentos de pessoal.

Quanto ao Brasil, Caldas (2000) sustenta que a abertura econômica iniciada em 1990 propiciou a incorporação do ritmo e da profundidade que o movimento de *downsizing* estava tendo em outros países. Empresas de portes, ramos e níveis de desempenho diferenciados, públicas e privadas, passaram por experiências diversas de reestruturação e enxugamento de pessoal. Nessa tendência, até mesmo o funcionalismo público das esferas federal, estadual e municipal com emprego estável até então, passou a ser alvo de demissão no projeto que foi elaborado pelo Ministro da Administração e Reforma do Estado, Bresser Pereira, enviado ao Congresso Nacional em 1997 pelo presidente Fernando Henrique Cardoso. Originalmente, o projeto previa acabar com a estabilidade dos servidores na medida em que houvesse excesso de pessoal nos órgãos públicos.

Deste modo, desde os anos 1980 os corte de natureza estrutural têm sido predominante no processo de reestruturação organizacional das empresas. Isso significa

que a lógica clássica de administração de pessoal que sugere desligamentos como forma de redução temporária de custos, cedeu lugar à lógica preventiva onde os empregos cortados tendem a não ser repostos no futuro e atingem não só a mão-de-obra direta, mas também executivos, pessoal administrativo e técnico (CALDAS, 2000).

Foi neste contexto de reestruturação sob a lógica do mercado globalizado que emergiu e passou a ser amplamente utilizado nas empresas a redução induzida de pessoal. "Nesse grupo de alternativas, a organização estimula a redução voluntária do quadro de pessoal, procurando não fazer uma intervenção direta e assim evitar, ao menos em parte, o estresse do clima de enxugamento de pessoal" (CALDAS, 2000, p. 133).

Não obstante as polêmicas suscitadas entre teóricos das organizações[41], o programa de demissão voluntária, aberto ou restrito, se projetou universalmente como carro chefe do enxugamento de pessoal de inúmeras organizações neste período. No Brasil, por exemplo, empresas como a IBM, Banco do Brasil, Companhia Energética de São Paulo, Rede Ferroviária Federal, Banespa, Goodyear, Vale do Rio Doce, Volkswagen, Ford, Mercedes-Benz, Petrobrás, entre outras, estabeleceram Programas de Demissão Voluntária. Esses programas, inclusive, passaram a fazer parte da pauta de discussão das reivindicações sindicais das categorias de trabalhadores, diante da ameaça das empresas de realizar pura e simplesmente a demissão em massa.

Tem-se, portanto, que o surgimento dos Programas de Demissão Voluntária remonta à década de 1980, no contexto de reestruturação das empresas capitalistas com o escopo de recuperar níveis desejáveis de taxa de lucro. Neste sentido, deu-se um processo de ofensiva do capital sobre o trabalho a partir de um redesenho da organização e do

[41] A critica mais freqüente acusa o programa voluntário de tirar o controle organizacional quanto a quantidade e qualidade do pessoal demitido. Outra crítica argumenta que o programa voluntário aberto retira da organização o controle sobre quem fica e quem sai da empresa. Uma terceira corrente acusa o desligamento voluntário de ser muito custoso para a organização, só servindo para empresas de grande porte (CALDAS, 2000).

trabalho, investimentos em novas tecnologias, expansão internacional das empresas e enxugamento pesado de pessoal.

Contudo, a forma de ser do Programa de Demissão Voluntária não se esgota com essa explicação. É preciso entender a sua implementação, as medidas tomadas, a sua realização, os seus resultados, ou seja, como ele se expressa na ação, para além das explicações formais e informais de seus mentores.

Para essa finalidade, a interpretação e análise de como se levou a efeito o Programa de Desligamento Voluntário aplicado no Banco do Brasil – BB em 1995, parece ser extremamente oportuna para desvelar sua lógica enquanto instrumento de gestão de pessoal no atual estágio da sociedade capitalista. Isso porque se trata de um banco público federal que apresenta certas semelhanças em relação ao caso do Banespa e que tem sido objeto de análise de autores de várias áreas. Além do mais, o PDV do Banco do Brasil foi considerado um sucesso mundial em programas dessa natureza[42].

A implementação do Programa de Desligamento Voluntário, que se popularizou como Programa de Demissão Voluntária, deu-se no bojo de um processo de profundas mudanças iniciadas na instituição.

> O processo de mudanças mais recente iniciou-se em 1995 com a implementação de alguns itens que compunham um amplo Programa de Ajustes elaborado e levado a efeito pela Empresa com o objetivo de eliminar o desequilíbrio financeiro, elevar receitas, reduzir custos e, a médio e longo prazos, adaptar o Banco à estabilidade econômica advinda com a adoção do Plano Real. Compreendia esse programa a definição de estratégias do conglomerado, a modernização organizacional, o desenvolvimento em tecnologia, ajustes na rede de agências, vendas de

[42] Nos valeremos, aqui, do minucioso trabalho etnográfico da antropóloga Lea Carvalho Rodrigues e da dissertação de mestrado na área de psicologia de Regina do Carmo dos Santos Calderon É importante destacar que nosso objetivo não é formular uma crítica quanto ao conteúdo analítico destes trabalhos, mas se apropriar das importantes informações sobre o processo de implementação do PDV no Banco do Brasil. O livro de Lea Carvalho Rodrigues intitula-se Metáforas do Brasil: demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil, é um detalhado e denso trabalho etnográfico, publicado em 2004, que foi resultado de cinco anos de pesquisas sobre o processo de implantação das medidas de ajustes no Banco iniciadas em 1995. O trabalho de Regina Calderon intitula-se Desemprego e Subjetividade: um estudo sobre Programas de Demissão Voluntária, uma pesquisa de mestrado na área de psicologia defendida no ano de 2000 na Universidade São Marcos.

> imóveis, redução do quadro de funcionários, recuperação de créditos vencidos e regularização das pendências com o Tesouro Nacional (RODRIGUES, 2004, p. 19).

O anúncio oficial do PDV foi feito pelo então presidente do BB em entrevista à rede Globo de televisão, Paulo César Ximenes, às seis horas da manhã do dia 30 de junho de 1995. Não obstante a Diretoria de Recursos Humanos ter anunciado que havia se reunido com as entidades representativas dos funcionários para apresentar e discutir as propostas de ajuste no quatro de pessoal, o impacto junto aos trabalhadores bancários foi forte e causou perplexidade. As notícias sobre o programa eram desencontradas e transmitidas via televisão e imprensa de "forma generalizada aos diversos segmentos sociais que interagiam com o Banco. Ao mesmo tempo em que apresentava e firmava uma nova postura [...], a comunicação procurava transparecer clareza quanto aos objetivos da Empresa e anunciava um futuro promissor" (RODRIGUES, 2004, p. 34).

Três dias depois do anúncio oficial foram distribuídos a todos os funcionários do banco uma cartilha contendo as normas do PDV. As normas vieram acompanhadas de um folheto com o título "Concretize o seu sonho", explicando como funcionaria os Centros de Orientação de Carreira, órgão recém-criado pela instituição para orientar os funcionários que aderissem ao programa na busca de novo emprego, negócio próprio e reciclagem profissional.

Segundo Rodrigues (2004), o caderno trazia uma mensagem do Conselho Diretor que iniciava com a frase "O Banco está mudando" e que não seria mais possível sustentar a estabilidade dos trabalhadores. Os motivos contidos na mensagem para justificar o enxugamento pessoal foram: opção por uma postura de empresa voltada para o mercado, com prioridade para o lucro; excesso de pessoal; implantação futura de um programa de automação e modernização de processos para aumentar a produtividade; e, acúmulo

crescente de prejuízos e insuficiências de recursos para cobrir os custos (inclusive folha de pagamento).

Além da mensagem, o caderno trazia os critérios para a definição dos elegíveis ao PDV. Dos aproximadamente 107.000 funcionários à época, 55.000 foram considerados elegíveis e teriam um prazo de 11 dias para decidir pela opção ao programa. De acordo com os critérios, uma grande quantidade de funcionários com tempo entre 15 e 20 anos de Empresa e faixa etária próxima dos 40 anos foram excluídos do programa. Essa diferenciação causou apreensão aos trabalhadores quanto à possibilidade de futuras demissões na Empresa. Além dos critérios de elegibilidade, o caderno informava os valores indenizatórios para quem aderisse ao programa. "É de se notar que os 40% do FGTS, entendidos como vantagem, era, simplesmente, o cumprimento da lei. No mais, de todas as vantagens pecuniárias oferecidas, a única verdadeira era o pagamento de 1,5 salário por cada cinco anos trabalhados" (CALDERON, 2000, p. 60).

Rodrigues (2004) e Calderon (2000) destacam que o conceito de "voluntário" foi apresentado pela administração da instituição como um ato de vontade individual, um exercício de cidadania, uma chance de realizar um sonho e de mudar o futuro profissional. Além disso, a Empresa transmitia a seus trabalhadores que este era um procedimento usual em empresas que precisavam enxugar pessoal e que agiam de maneira racional, transparente, ética e com absoluto respeito a seus colaboradores.

Entretanto, não era essa a realidade entre os trabalhadores da Empresa. A ansiedade, perplexidade e apreensão tomaram conta do ambiente laboral da instituição em todo o país. As informações sobre o programa eram insuficientes e quase sempre deixavam os bancários mais confusos que esclarecidos. Além do mais, a situação interna de trabalho no banco era caótica, havia acúmulo de serviços e excesso de horas trabalhadas sem nenhuma compensação. "Muitos afirmavam que receber aquele papel e ser taxado de elegível era como 'receber um tapa na cara'. Sentiam que a empresa os considerava descartáveis e, ao mesmo

tempo, rememoravam a dedicação prestada ao Banco durante a trajetória profissional" (RODRIGUES, 2004, p. 37).

Na medida em que o tempo passava, a situação ia ficando cada vez mais complexa. A confusão entre os funcionários era muito grande e nenhum deles imaginava ter que decidir, tão rapidamente, se deixava ou se ficava no banco. Para a maioria dos bancários, o banco tornou-se um projeto de vida e tomar uma decisão dessa envergadura era muito difícil. A tensão, provocada pela pressão, fazia com que grande parte do pessoal passasse pela experiência de longas noites mal dormidas. E não apenas o funcionário(a) era afetado pelo problema, também esposas(os), filhos e parentes eram envolvidos nesse contexto conflituoso onde se anunciava a cisão de uma situação antes considerada estável. Boa parte do quadro funcional estava em situação financeira difícil, endividados, o que agravava ainda mais o processo de decisão.

O discurso oficial era de transparência, ética e respeito aos funcionários, mas, na realidade, o clima era de terror no banco. Por exemplo, na primeira semana de implementação do PDV a diretoria do banco iniciou um processo de corte dos cargos comissionados e redimensionamento de recursos humanos, prevendo uma redução de 30% do quadro de funcionários nas suas dependências. "Era evidente que as medidas buscavam pressionar o quadro de funcionários para a obtenção das adesões desejadas" (RODRIGUES, 2004, p. 41).

A crise se expandiu e as reações vindas da sociedade começaram a se expressar. O representante dos funcionários no Conselho de Administração do banco propôs o cessamento das pressões sobre os trabalhadores, o aumento do prazo para a decisão e a formação de uma comissão para gerenciar o plano. Inúmeras reportagens em jornais de todo o país destacavam a tensão vivida pelos funcionários, aumento dos casos de doenças e até mesmo de suicídios. Manifestações e assembléias lideradas pelos sindicatos dos bancários sucediam-se nas principais capitais do país. Uma greve de 24 horas foi proposta

contra as demissões, mas não chegou a ocorrer. Em Brasília, um funcionário aposentado fez greve de fome em protesto ao PDV. Os agricultores de todo o país expressaram apoio aos funcionários do banco. Deputados estaduais, Deputados Federais e Senadores passaram a se pronunciar contra as demissões e as pressões que vinham ocorrendo na Instituição. Enfim, uma intensa mobilização ocorreu em vários cantos do país e provocou a discussão sobre a crise do Banco do Brasil e sobre a necessidade de diminuição do quadro de pessoal. O resultado dessa mobilização foi positivo, a Procuradoria da República suspendeu o Programa de Desligamento Voluntário em 14.07.1995, exatamente no último dia do prazo de adesão. Em 17.07.1995 uma liminar impetrada pela então presidente do Sindicato dos Bancários de Brasília, Érika Kokai, suspendeu na justiça o PDV até a conclusão das investigações do Tribunal de Contas da União.

Os trabalhadores do banco e as entidades sindicais comemoraram a decisão da Procuradoria da República em todo o país. Mas o presidente Fernando Henrique Cardoso estava disposto a levar adiante o Programa de Ajustes do Banco do Brasil, até porque havia o compromisso de seu governo com as exigências do FMI e do Banco Mundial em proceder ajustes e privatizações nas instituições públicas federais. O Banco do Brasil derrubou todas as liminares na justiça, negociou com o Ministério Público e reabriu o PDV em 20.07.1995. Na reabertura, todos os funcionários foram considerados elegíveis e os que antes haviam aderido ao programa poderiam se retratar (RODRIGUES, 2004).

Ao final do programa, cerca de 13.000 trabalhadores aderiram ao desligamento, correspondente a 12% do quadro de pessoal. Nos anos seguintes, mais demissões ocorreram e o quadro de pessoal chegou a 76.400 no final de 1997, uma redução de 37% em relação ao total existente antes da implementação do PDV em 1994.

A partir dessa exposição é possível traçar um quadro das bases conceituais que sustentam a forma de ser e a lógica dos Programas de Demissão Voluntária. Em

praticamente todos os casos onde ocorreu ou ocorre a implementação desses programas, os procedimentos são semelhantes, no setor público ou no privado, ressalvadas apenas as particularidades de cada empresa em cada momento histórico.

Inicialmente, fica claro que a implementação de Programas de Demissão Voluntária sempre está precedida de antecedentes que configuram uma situação de crise na empresa. No caso do Banco do Brasil, em 1994 foi registrado um prejuízo contábil pela primeira vez na história da Empresa no montante de R$ 85,4 milhões. No período do PDV, em julho de 1995, a Empresa anunciou o maior prejuízo de sua história, no montante de R$ 2,441 bilhões (RODRIGUES, 2004). Essa configuração de crise é realçada no período de anúncio do PDV, como que se não houvesse mais nada a fazer, a não ser a demissão em massa. À época, as declarações públicas do presidente Fernando Henrique Cardoso e do presidente do Banco do Brasil, Paulo Ximenez, constatavam que o banco estava à beira da falência e que era preciso adotar medidas drásticas para garantir a sobrevivência da Instituição e o emprego dos funcionários[43].

Estabelecido o contexto de crise definitiva e de falta de alternativas para a manutenção da situação, anuncia-se o PDV. Neste momento, entra em cena outro ingrediente manipulador da subjetividade bancária: a idéia de mudança. No caso do BB, a idéia de mudança foi articulada para penetrar no imaginário do trabalhador bancário num ambiente de trabalho já dominado pela idéia de crise e pela difícil situação por que passavam[44]. A partir do anúncio do PDV e durante todo o processo de sua implementação,

[43] Rodrigues (2004) afirma que desde o inicio da década de 1990 diversas propostas foram formuladas no fórum "Repensando o BB", surgido em 1992 como tentativa de saneamento e moralização da Empresa devido ao desgaste sofrido nas gestões Alberto Policaro e Lafaiete Coutinho, durante o governo Collor. Neste e noutros eventos ocorridos nos anos subseqüentes, houve participação do governo, sociedade e, principalmente, dos funcionários, que não mediram esforços para apresentar propostas e trabalhar em prol da recuperação do BB. Várias destas propostas foram postas em prática. Além disso, a Empresa já vinha investindo em Programa de Qualidade Total e adotando medidas que contemplava o fechamento de dependências, redução do quadro de pessoal, extinção de comissão e transferências compulsórias de excedentes.

[44] Os bancários do BB vinham enfrentando momentos difíceis. Os reajustes salariais foram congelados, muitos funcionários encontravam-se endividados, a situação de crise financeira e o anúncio de medidas de

as mensagens transmitidas pelos dirigentes da Empresa propunham uma ruptura com o BB do passado. Um novo BB estava surgindo, um banco regido por novos paradigmas, moderno, competitivo, que preste serviço com qualidade e que atenda as necessidades do cliente, que dê lucro e apresente resultados positivos a seus acionistas.

Para os funcionários, a idéia de mudança, com sentido de ruptura, provocava a deterioração das relações internas e a desvalorização da dimensão humana. A partir do anúncio do PDV o funcionário havia se tornado, para a Empresa, um objeto descartável. O vinculo entre funcionário e empresa era muito forte, ainda mais naquele momento, onde, no período que antecedeu o PDV, os funcionários vinham sendo conclamados a contribuir na recuperação do banco. O estabelecimento do PDV foi sentido como um ato de traição da empresa, tanto pelo bancário que saiu como pelo remanescente, e a saída do banco como um ato de separação. Diz Rodrigues (2004): são metáforas de morte e vida, acionadas durante o processo de mudanças tanto para expressar a situação de perda como os sentimentos diante de um novo começo.

Dessa maneira, o PDV foi utilizado em dois sentidos: um, para reduzir custos e outro, para fazer difundir uma nova mentalidade organizacional e cultural na Empresa. O discurso da empresa em relação ao fim da estabilidade do trabalho foi enfatizado com veemência. O objetivo dos administradores era o de cindir a cultura de grupo instalada durante décadas e desagregar os bancários. Logo no anúncio do PDV já houve uma primeira cisão quando dividiu o grupo entre elegíveis e não elegíveis. As posturas individualistas, atitudes autoritárias e protecionistas, a competitividade e a animosidade exacerbaram-se entre os trabalhadores. Diz Calderon (2000, p.69): “A crítica, a reflexão e a análise feitas por eles, nos permitem acreditar que grande parte da efetividade do Programa alicerçou-se justamente nos mecanismos capazes de suspender, naquele momento, a análise crítica

---

reestruturação deixavam os funcionários apreensíveis, houve anúncios de casos de suicídios e de aumento dos casos de depressão entre os funcionários do banco. Enfim, havia um processo crescente de deterioração das relações internas no BB.

da situação". E, continua a autora, até mesmo o Sindicato da categoria viu-se impossibilitado de fazer frente ao competente discurso do PDV.

Podemos concluir, assim, que a lógica e o modo de ser do PDV combina crise e rupturas no trabalho. Seu planejamento e execução se dão no âmbito das estratégias de ofensiva do capital sobre o trabalho no contexto de crise e de mundialização do capital. Expressando de outro modo, a adoção e a implementação do PDV complexifica as formas contemporâneas de estranhamento do trabalho bancário.

CAPÍTULO III

PDV DO BANESPA: FETICHE, IMPACTO E MODOS DE SUB JETIVAÇÃO DO TRABALHO BANCÁRIO

Após a privatização, o cenário estabelecido entre os banespianos era de "sensação de impotência e frustração", como afirmou uma ex-bancária entrevistada, demitida na primeira edição do PDV sob o comando do Banco Espanhol Santander. Sensação essa que foi expressão dos choques que recaíram sobre os trabalhadores do Banespa no contexto de um drama social que já vinha sendo edificado desde a intervenção do Banco Central em 1995.

Para aprofundar criticamente o impacto na subjetividade do trabalho bancário e, ainda, analisar a forma de ser, a lógica e o fetiche que representam os mecanismos de gerenciamento de pessoal utilizados pelas instituições financeiras nesta etapa de mundialização sob predominância do capital financeiro, abordaremos, neste capítulo, o Programa de Desligamento Voluntário implementado no Banespa após a privatização da Empresa e o impacto e reações dos bancários, tomando como base os acontecimentos históricos e os depoimentos dos entrevistados.

1 Considerações iniciais sobre os antecedentes à implementação do PDV

Noutra parte deste trabalho tratamos da intervenção do Banco Central no Banespa, ocorrida em 31 de dezembro de 1994. Naquele momento, a alegação utilizada pelo governo federal para decretar o RAET foi que o Estado de São Paulo não estava conseguindo cumprir com o acordo feito com o Banco Central referente à dívida do

Banespa e que este, por sua vez, estava “quebrado” financeiramente e necessitava de profundas mudanças.

Não obstante as inverdades, ilegalidades e manobras praticadas pelos governos FHC e Mário Covas – por exemplo, o que ocorreu não foi um descumprimento do acordo por parte do governo do estado de São Paulo, mas sim um atraso, dentro do prazo legal, de 15 dias no pagamento da parcela do mês de dezembro de 1994 – o fato é que a intervenção do Banco Central instalou uma situação de crise nunca antes vivenciada pelos banespianos.

Essa crise, no entanto, foi se configurando processualmente na medida em que os interventores do Banco Central foram colocando em prática os planos estratégicos de modernização e redimensionamento da Empresa e na medida em que os bancários foram absorvendo e reagindo à nova situação. Para os interventores, as medidas de ajustes eram inevitáveis, pois o Banespa necessitava passar por um processo de modernização e reestruturação, reduzir custos para alcançar lucratividade e, assim, ter condições de concorrer no mercado financeiro. Por outro lado, para Jinkings (2002, pp. 229/230), é “um retrato do drama social do trabalho”, em que:

> Os programas de reorganização produtiva implementados nos bancos estatais para “enxugar” a estrutura administrativa e convertê-los em empresas lucrativas a serem privatizadas mudam radicalmente as condições que diferenciavam positivamente os trabalhadores destas instituições no conjunto do sistema financeiro. Reduzindo de modo drástico o emprego – mediante a adoção de programas de pressão para aposentadoria ou demissão – e aumentando a subcontratação, os ajustes operacionais produzem sobrecarga de tarefas e intensificação do ritmo de trabalho, prolongamento da jornada laboral e desgaste da saúde dos bancários mantidos nas instituições.

Um drama social que provocou reação dos bancários. Cansaço, desmotivação, medo, desânimo, sensação de impotência e outras experiências subjetivas são formas de reação à situação vivenciada pelos trabalhadores e se constituem em fatores de risco para a

saúde mental que podem provocar problemas psicopatológicos (CODO, 2004). Mas, houve, também, reação por meio de mobilização e luta. Um amplo movimento que mobilizou sindicatos, Afubesp e vários segmentos sociais foi desencadeado para lutar pela manutenção do emprego e resistir ao processo de privatização anunciado pelo Banco Central. De fato, o processo de mobilização e luta dos bancários se intensificou através de uma ampla discussão com a sociedade civil sobre a importância histórica do Banespa e sua manutenção como banco público. Desde a intensificação do movimento até a privatização do banco, o envolvimento dos banespianos nesse movimento foi ativo e significativo.

Mas a crise foi se instalando e as rupturas foram se consolidando na medida em que ocorreram cortes de pessoal, perdas de direitos conquistados, exigências de um novo modo de ser e de trabalhar, intensificação da jornada de trabalho e problemas de saúde.

> Nesse período entre a intervenção e a privatização, então o que aconteceu, as pessoas que achavam que o banco era uma coisa eterna, segura - não só do cidadão, mas ele levava os seus familiares para o clube, para a colônia de férias -, aquela idéia que o banco ia ser para toda a vida começou a ruir. E isso não atingiu só o trabalhador banespiano, começou a atingir a família, porque praticamente ele levou a família para dentro do banco, não foi só ele que comprou essa idéia da estabilidade, quer dizer, ele vendeu para a família também. E no momento em que a federalização se deu e nós naquela época tínhamos a sensação de que no dia seguinte estaríamos desempregados, a idéia passou para toda a família (ENTREVISTADO A, 41 ANOS, EX-CAIXA).

> A intervenção foi uma safadeza do FHC e do Covas. O Covas não se esforçou em nada para manter o banco. O banco vinha dando prejuízos por causa do Estado, depois da intervenção o banco parou de dar prejuízo, se recuperando, então se ele se recuperou na mão do Banco Central, se o Estado não usasse o banco para as tramóias dele, colocasse uma administração independente, funcionários de carreira, sem politicagem, não precisava ter vendido o banco, poderia ter ficado nas mãos dos funcionários que daria resultados (ENTREVISTADO B, 42 ANOS, EX-CAIXA).

Assim, após a intervenção do Banco Central e com as medidas de modernização e redimensionamento que foram sendo implementadas, o cotidiano dos bancários se

transformou em experiência de fadiga, pressão, insegurança, medo e desânimo em virtude das demissões e das mudanças ocorridas nos processos de trabalho. Esse foi o primeiro momento de um processo de crise e rupturas no Banespa.

2 A conformação da crise

Mesmo com mobilização e luta, o Banespa foi privatizado. Os interesses do capital financeiro prevaleceram sobre os interesses dos bancários. Esse foi o momento decisivo de conformação da crise. Se houve luta e se ainda havia esperança de manter o Banespa como banco público e manter os empregos, a privatização pôs fim à aspiração daqueles que resistiram ao primeiro momento de crise e rupturas desde a intervenção do Banco Central. Esse sentido de ruptura foi observado na maioria das entrevistas realizadas com ex-bancários, como mostram os relatos abaixo:

> [...] não sei se ficamos magoados, pode ser, mas creio que pode ser sensação de impotência e frustração, porque há que se considerar que todos nós nos dedicamos muito ao Banco, cada um com seus objetivos e de uma hora para outra você percebe que nadou e morreu na praia. Isso causa frustração e sensação de impotência, surge no momento em que você sabe que nada poderá ser feito a respeito (ENTREVISTADO G, 38 ANOS, EX-SUPERVISOR).

> Nós não precisaríamos ter passado por isso, como eu disse, muita gente entrou no banco, era a família dele, deu revolta quando foi vendido, porque aquilo ali era a sua casa, de repente acabou, não tem mais nada. [...] a maioria ficou assim, enquanto não aconteceu a privatização você não acreditava, houve luta, mobilização para não acontecer a privatização, você tinha uma esperança mesmo durante a intervenção. Mas a partir da hora em que aconteceu a privatização, o impacto foi forte para todo mundo. Nós assistimos pela televisão na agência e cada um foi para a casa sem ter "caído a ficha" e dois ou três dias depois os funcionários perguntavam: e agora? (ENTREVISTADO B, 42 ANOS, EX-CAIXA).

Consumada a venda do Banespa para o Banco Santander, os banespianos decidiram, em assembléia, continuar a mobilização e solicitar abertura imediata de negociação com o novo controlador. O objetivo dos bancários era entregar a pauta de reivindicações da categoria e ouvir qual o projeto do novo proprietário para com o banco. Na pauta de reivindicações constava: garantia de emprego até 1/1/2007, manutenção de toda a rede do banco, manutenção do Banesprev e da Cabesp, garantia de complementação da aposentadoria, manutenção de todas as entidades de representação do funcionalismo e manutenção da função social do banco. Caso o novo controlador não aceitasse as reivindicações, uma greve por tempo indeterminado estava indicada para o dia 28 de novembro de 2000[45].

Contudo, a nova realidade se impôs. Somente no dia 12 de dezembro de 2000 o vice-presidente de RH e o vice-presidente de meios do Banco Santander receberam a Executiva Nacional Banespa para uma reunião. Neste encontro, os representantes do funcionalismo cobraram da nova diretoria uma posição sobre a pauta de reivindicações e o agendamento de novas reuniões. De concreto nada foi decidido. Taticamente, os representantes do Banco Santander propuseram uma nova reunião somente a partir do dia 10 de janeiro de 2001.

A crise se configurou entre os bancários e o sofrimento passou a ser mais intenso. O desânimo, a sensação de impotência e a dúvida sobre quais seriam as ações do novo controlador do banco atingiram a subjetividade dos trabalhadores. No inicio, a nova diretoria do banco procurou tranqüilizar os funcionários com um discurso apaziguador que prometia transparência em suas ações. No entanto, as medidas que foram tomadas pela nova diretoria não condiziam com o discurso e com as promessas. Na verdade, a realidade nas dependências do banco era de deterioração do ambiente de trabalho.

[45] Dados extraídos do Jornal da Afubesp nº 542, de 23 de novembro de 2000.

> [...] A princípio, esse novo Banco tentou passar a imagem do bom samaritano, mas logo em seguida a máscara caiu e já pudemos sentir as garras do vilão disfarçado em pele de cordeiro (ENTREVISTADO G, 38 ANOS, EX-SUPERVISOR).
>
> [...] na agência o negócio foi pesado, chegaram até falar de uma lista, que havia gente demissionária, um entregava o outro, sabe, aquela coisa do egoísmo aflorou, o gerente tinha em mãos uma lista de 11 pessoas e ele próprio chegava a afirmar que era portador dessa lista, ele instalou uma desconfiança entre os funcionários do banco (ENTREVISTADO A, 41 ANOS, EX-CAIXA).

Com efeito, os boatos e ameaças de demissões começaram a circular com mais intensidade entre os bancários, a terceirização de serviços passou a ser implementada em vários setores, a jornada de trabalho era constantemente desrespeitada e a extinção da Direp/Corep, órgãos internos representativos do funcionalismo, revelava os verdadeiros interesses do novo controlador. O ambiente de trabalho passou a ser palco de tensão permanente, incertezas, pressão por parte dos administradores, afloramento de individualismos, descontentamentos e angústia. Uma situação de conformação da crise e o prenúncio de desagregação e cisão no quadro funcional.

Porém, este cenário não era casual, tudo foi planejado pela parte envolvida no conflito que "detinha poder e recursos para impor medidas, formular estratégias, conduzir o processo e nele interferir conforme o seu desenrolar" (RODRIGUES, 2004, p. 99). É o que veremos a seguir.

3 O fetiche do PDV: discurso e medidas de modernização

Para melhor compreender as bases conceituais do programa de ajustes e desvendar as estratégias formuladas pelo novo controlador do Banespa, faremos uma reconstituição do PDV e uma interpretação de sua estrutura e de seu impacto na vida dos trabalhadores.

Analisamos, alhures, que a implementação de Programas de Desligamento Voluntário sempre está precedida de antecedentes que configuram uma situação de crise na empresa. Como vimos, no caso do Banespa essa crise foi sendo processada desde a intervenção do Banco Central em 1995, e teve seu ponto mais elevado com a privatização e com as medidas tomadas pelo novo controlador.

A partir da compra do Banespa, o discurso do novo controlador, de tom vigoroso, expunha a intenção de conduzir o Banco Santander ao posto de número um no mercado financeiro nacional. A entrevista do Sr. Gabriel Jaramillo, presidente do banco, concedida à Revista Carta Capital de 06 de dezembro de 2000, deu a conhecer que o Banco Santander colocaria em prática um plano de ação no Banespa com investimento da ordem de 300 milhões de reais em modernização de agências e de tecnologia bancária. Além disso, outras agências seriam abertas no Rio de Janeiro e Minas Gerais entre 18 e 24 meses, os funcionários passariam por treinamento intensivo e novos produtos e serviços seriam trazidos para o Brasil. A meta era chegar ao topo do ranking em 2003. Noutra direção, a mesma matéria enfatizou que:

> A despeito de dizer que a idéia é crescer e não cortar, analistas avaliam que o Santander terá de enxugar, pelo menos, uns 30% dos custos se quiser ficar competitivo. Isso, inevitavelmente, significará fechamento de agências e demissões.

Esse mesmo discurso, enfático em relação à modernização e ao crescimento do banco, foi levado para dentro das dependências através de reuniões, mensagens da diretoria, boletins informativos e outros veículos de comunicação. O vice-presidente de Meios, Sr. José Paiva, informou que 218 projetos específicos já estavam em andamento na infra-estrutura do banco (mudanças no layout, nas instalações e no auto-atendimento) e até o final de 2001, pelo menos 60% das agências do Novo Banespa estarão substancialmente

mudadas. Na área comercial, de acordo com o vice-presidente de Rede, Sr. Pedro Coutinho, a prioridade é para o crescimento. As agências passaram a ser denominadas pontos de venda, lojas com fixação de metas por produto e por funcionário, ênfase para o trabalho em equipe e criação de ambiente propício à venda. "Crescimento é como um chip implantado em nossas cabeças", dizia Gabriel Jaramillo, presidente do Novo Banespa[46].

Quanto aos bancários, a mensagem da diretoria enfatizava que era necessário superar o estado burocrático em que o banco encontrava-se. Garra, disciplina, melhoria do atendimento, eficiência, qualidade e mérito[47] eram substantivos utilizados fluentemente nas reuniões e nas mensagens dos diretores e administradores. Não se falava em corte de pessoal, ao contrário, se falava em contratar muita gente. Todavia, a mensagem dizia que o banco tem pessoas com idade média superior à da clientela e à do Brasil e que era preciso oxigenar o quadro de pessoal com sangue novo.

As mudanças foram se dando com muita rapidez, tanto na reorganização da estrutura administrativa quanto no planejamento para investimentos em tecnologia e produtos diversificados para oferecer aos clientes. Em poucos dias, todos os banespianos foram convocados para participar de entrevistas com psicólogos ou representantes da administração para responder qual era seu projeto para com o Novo Banespa e se tinha intenção ou não de se tornar gerente de venda do banco.

Nota-se, claramente, que a estratégia adotada pelo novo controlador do Banespa era a de criar um ambiente de mudanças rápidas e irreversíveis nos processos de trabalho, dando ênfase para o rompimento com o passado e para a construção de um novo banco. Diz Rodrigues (2004, p. 64):

---

[46] Dados retirados do boletim informativo "radar do novo banespa", Ano I, números 3 e 4, de 27/03/2001 e 02/04/2001, respectivamente. Este boletim foi anexado em todas as dependências do banco.

[47] Os diretores realizaram inúmeras reuniões com funcionários nas agências e departamentos do banco para comunicar sobre o "Novo Banespa". Quanto ao emprego e ao salário diziam que se o bancário vestir a camisa da Empresa e se estiver atendendo as metas estabelecidas pelo banco para a venda de produtos ele se mantém na Empresa e faz o seu próprio salário de acordo com sua produtividade.

> [...] os processos de mudança ocorrem de forma diferenciada, embora o discurso sobre as mudanças tenda a ser universalizante, criando uma falsa idéia de homogeneidade e da existência de caminhos únicos e irreversíveis, independentemente das particularidades contextuais.

A linguagem ambígua foi habilmente utilizada, interna e externamente, para esse fim. Não se falava em demissões, mas as ações e medidas tomadas internamente pressionavam os bancários, afloravam incertezas e perplexidade e apontavam para cortes de pessoal. Além do mais, o discurso que enfatizava a necessidade de mudança radical de comportamento deixava os bancários com o sentimento de que sua dedicação de anos de vida ao banco e sua experiência profissional de nada valiam.

> O que a gente sentiu é que foi uma coisa disfarçada, com intenções de forçar a demissão. Se não tivesse privatizado e não houvesse aquele clima de desinteresse do novo controlador pelos funcionários, poucos teriam saído. O trabalhador bancário acaba aderindo de acordo com a própria situação de pressão e clima que se criou após a privatização. Eu me lembro de uma reunião no mês de dezembro de 2000, às vésperas do natal, onde um representante do banco disse que nesta Empresa só iriam ficar os campeões (ENTREVISTADO F, 44 ANOS, EX-ESCRITURÁRIO).

> Eu achei que foi uma coisa muito pisada, nós fomos jogados numa jaula do leão. Eu me horrorizei com uma entrevista que eu tive com uma psicóloga e um gerente, para eu subir num cargo de gerente de negócio. Eu fiz o seguinte comentário: e se um dia não tivesse o cumprimento das metas, o que aconteceria comigo? Ela respondeu que eu ia responder um tal de Sistema Individual de Meta, que no próximo mês daria outra oportunidade. E eu falei, e no outro mês, deu uma perturbação no mercado e não consegui? Rua, ela falou para mim. Então eu fiquei horrorizado, dos 23 anos que eu tinha de banco ali não ia compensar nada do que eu tinha feito no passado (ENTREVISTADO D, 48 ANOS, EX-SUPERVISOR).

Sutilmente, a crise estabelecida entre os bancários foi realçada, como que se não tivesse outra saída a não ser aceitar as imposições do Novo Banespa ou procurar outro projeto profissional.

4 Anúncio do PDV

Foi nessa atmosfera de crise exposta e de implementação de medidas de modernização que o PDV foi anunciado oficialmente em 17/04/2001 pelo diretor-presidente do Banespa, Gabriel Jaramillo. Os bancários receberam em seu endereço residencial um manual intitulado "Programa de Desligamento Voluntário – PDV", contendo uma mensagem do presidente do banco e notas explicativas sobre as condições de adesão ao programa. Foram distribuídas, também, fitas de vídeo com o título "MOMENTO DE DECISÃO - Programa de Desligamento Voluntário – PDV", para serem exibidas a todos os funcionários do banco.

Na semana anterior ao anúncio oficial do PDV, sindicatos e Afubesp vinham denunciando e organizando protestos contra a política desumana implementada pela nova administração do Banespa. O PDV não foi discutido com os órgãos representativos dos bancários, mesmo assim, a notícia de que seria anunciado nos próximos dias - quase que intencionalmente - correu rapidamente em todas as dependências do banco. O jornal da Afubesp de 16/04/2001[48], distribuído um dia antes do anúncio oficial do PDV, revelou o clima e a insatisfação dos trabalhadores do Banespa. Na primeira página do jornal foi estampada uma foto de um bancário crucificado, representando o sofrimento pelo qual estavam passando.

> O PDV do Banespa foi implantado em meio a muitos boatos de que todos os banespianos seriam "exterminados", pois eram todos "vagabundos" e que a Empresa iria se adaptar ao mercado (ENTREVISTADO H, REPRESENTANTE SINDICAL).
>
> A implantação do PDV no banco foi precedida de muita tensão, já que o que aconteceria após a privatização era uma incógnita, porque demissões eram esperadas, assim como uma série de outras medidas, porém não

[48] Ver cópia desta edição no apêndice deste trabalho.

> conhecíamos a forma de atuação do novo banco (ENTREVISTADO G, 38 ANOS, EX-SUPERVISOR).

Tanto no Manual do PDV quanto nas mensagens divulgadas no programa editado em vídeo, as idéias formuladas pela administração da Empresa eram coerentes com o arcabouço conceitual difundido desde a posse do novo controlador: mudança, modernização e crescimento. A primeira parte do manual continha uma mensagem do presidente do banco aos banespianos. A primeira frase da mensagem destacava a transformação que estava ocorrendo no Banespa, um momento de virada rumo ao objetivo de se transformar no melhor banco de varejo do Brasil. Destacava, ainda, que o Banco vinha passando por um processo de modernização e reestruturação e que "é chegado o momento de gerir o impacto dessas medidas no quadro de pessoal".

Do mesmo modo, a contradição entre a apresentação e a forma de realização do programa também não foi diferente do discurso e das medidas implementadas no período que antecedeu ao PDV. Uma frase do presidente do banco, escrita no manual do PDV, revela essa distinção: "Em nome do excelente relacionamento que temos mantido com nossos empregados, espero que todos recebam esta proposta dentro do espírito com que foi concebida, de máximo respeito à condição pessoal e profissional de todos". Um engodo coerente, pois, como demonstramos alhures, as ações do novo controlador não condizem com o discurso, muito menos com respeito à condição humana; coerente, porque se tratam de ações planejadas que utilizam determinados meios para atingir determinados fins. Diz Enriquez (2002, p. 19):

> A administração estratégica faz parecer respeitar o sujeito humano, mas para aliena-lo mais ainda. Porque não se trata somente, conforme se tem visto, de certificar-se de sua consciência profissional, trata-se de provocar uma adesão passional, por uma gestão não apenas do afetivo como ainda do inconsciente.

O manual trazia informações sobre as condições para a adesão ao PDV, quem pode e quem está impedido de aderir, as verbas rescisórias, os incentivos financeiros e simulações de cálculos de desligamento. Os banespianos teriam o prazo de 17/04/2001 a 25/04/2001, ou seja, nove dias para decidir se aderem ou não ao programa.

O PDV foi oferecido aos banespianos de todos os níveis e funções, mas o Banespa se reservava o direito de aceitar ou não a adesão. O desligamento voluntário, segundo a mensagem do presidente, era uma possibilidade oferecida aos bancários para que esses tomassem uma decisão quanto ao futuro de seu relacionamento com a Empresa, ou seja, o PDV era um instrumento de suporte a essa decisão. Estariam impedidos de aderir ao programa os admitidos até 22/05/1975 que não aderiram ao Plano Banesprev pré-75, os bancários com estabilidade provisória, os aposentados recontratados e os estrangeiros que trabalhavam no exterior.

Diferentemente das edições que ocorreram durante a vigência da intervenção do Banco Central – naquelas edições, a denominação era demissão consentida -, este PDV foi apresentado com a denominação "desligamento voluntário". O mesmo ocorreu no PDV implementado no Banco do Brasil em 1995, onde "o conceito de 'voluntário' foi apresentado como um ato de vontade individual, um exercício de cidadania; a possibilidade de escolha, como uma chance ao funcionário de viabilizar antigos sonhos e mudar o seu futuro profissional" (RODRIGUES, 2004, p. 36). Todavia, segundo o dicionário Aurélio, voluntário é derivado da vontade própria, em que não há coação, age espontaneamente. Se a diretoria do banco reservava para si o direito de, a seu exclusivo critério, aceitar ou não a adesão do bancário, então a decisão de demissão é do banco e não do empregado. Além do mais, a pressão era intensa, o que revela mais uma falácia da diretoria do banco para confundir os bancários e um descompasso entre a apresentação e a implementação do PDV. Apenas um entrevistado deu a entender que a adesão foi um ato de vontade própria, apesar de confirmar que houve pressão.

> A questão era decidir, vai ou não vai, [...] agora, aderiu quem quis, eles colocaram, adere quem quiser. Agora, eu entendo que houve alguma pressão das agências, local, teve gente que foi aconselhado a entrar no PDV. Agora, por parte da administração do Santander eu acho que não teve uma pressão obrigando a sair, sai quem quer, dentro das condições dele (ENTREVISTADO B, 42 ANOS, EX-CAIXA).

Além do manual, cada banespiano recebeu uma simulação de cálculo do montante financeiro que teria direito a receber caso resolvesse aderir ao PDV. A confusão aumentava na medida que os dias se passavam, muitos tinham dúvidas em relação à questão jurídica, à assistência à saúde, ao banesprev, e aos reais objetivos do novo controlador. Além do mais, as notícias veiculadas pelos órgãos representativos de classe, pela administração da Empresa e pela imprensa escrita e falada, deixavam os bancários ainda mais apreensivos.

O prazo de apenas nove dias para que tomassem uma decisão que envolvia anos de dedicação de vida profissional e sua vida futura, foi outro fator que contribuiu para o acirramento dos ânimos e para a expansão da crise entre os bancários. Ao perguntar a respeito dos motivos que o levaram a aderir ao PDV, uma entrevistada afirmou:

> O prazo que nos foi dado para tomar a decisão, uma semana para resolver toda uma vida (ENTREVISTADO G, 38 ANOS, EX-SUPERVISOR).

O clima no ambiente de trabalho esteve muito tenso durante a vigência do prazo que os banespianos tinham para aderir ou não ao PDV. Em algumas bases sindicais, como São Paulo, ABC e Limeira, houve paralisações e protestos nos dias 23 e 24 de abril. O objetivo do movimento era pressionar a diretoria do banco a abrir negociações sobre o acordo coletivo de trabalho que, por sua vez, vinha sendo constantemente desrespeitado. A

diretoria, no entanto, somente aceitou conversar no dia 03/05/2001, depois de findado o prazo para a adesão ao PDV.

> [...] estava todo mundo sobre pressão, ninguém sabia como que ia ser, como ia proceder esse PDV, depois ele foi implementado de uma maneira muito obscura. No meu caso, por exemplo, fui gerente administrativo, simplesmente recebi um telefonema do Regional que eu incentivasse 40 colegas meus, 40 funcionários a aderir ao PDV e eu disse que não ia fazer isso. Aí eu fui pressionado pela Regional por várias vezes, essa cobrança que eu teria que pegar os 40 piores funcionários da agência e incentivar a sair no PDV. Eu não fiz isso, para mim isso foi uma coisa obscura, foi uma coisa imposta sem profissionalismo. Eu falei que só tinha uma pessoa que eu tinha conseguido convencer a sair no PDV e eles quiseram saber quem era e eu falei que era eu. Eu não cheguei a falar dos 40 de maneira alguma e sai por essa falta de transparência no processo, a maneira como foi colocado, a maneira como isso procedeu, não levou em consideração a capacidade profissional dos funcionários (ENTREVISTADO C, 47 ANOS, EX-GERENTE ADMINISTRATIVO).

Quanto ao montante financeiro a ser percebido em caso de adesão, o manual do PDV informava que o banespiano teria direito a verbas rescisórias e a benefícios adicionais. As verbas rescisórias eram: saldo de salário; aviso prévio proporcional; indenização adicional, considerando-se o tempo de serviço prestado ao Banespa; férias integrais e/ou proporcionais, com acréscimo de 1/3 constitucional; 13º salário proporcional; liberação dos depósitos no FGTS; multa de 40% sobre o saldo do FGTS; e, licença prêmio não gozada. O benefício adicional seria calculado conforme o tempo de serviço prestado ao Banespa, a saber: até 10 anos, benefício de 3 salários; mais de 10 até 15 anos, 5 salários; mais de 15 até 20 anos, 6 salários; mais de 20 até 25 anos, 7 salários; e, mais de 25 anos, 8 salários.

O item do manual que tratava das verbas rescisórias e dos benefícios adicionais denominava-se *Pacote Financeiro e de Benefícios*, dando a entender que se tratava de uma transação vultosa, um grande negócio. Na verdade, entre os itens que compunham as verbas rescisórias não havia nenhum benefício a mais que o bancário teria direito legal,

caso fosse demitido em outra situação. Até mesmo a indenização adicional estava prevista no acordo coletivo de trabalho. Somente o benefício financeiro adicional é que representava um acréscimo ao direito legal do bancário. Esses valores, no entanto, foram considerados como uma bagatela pelos banespianos.

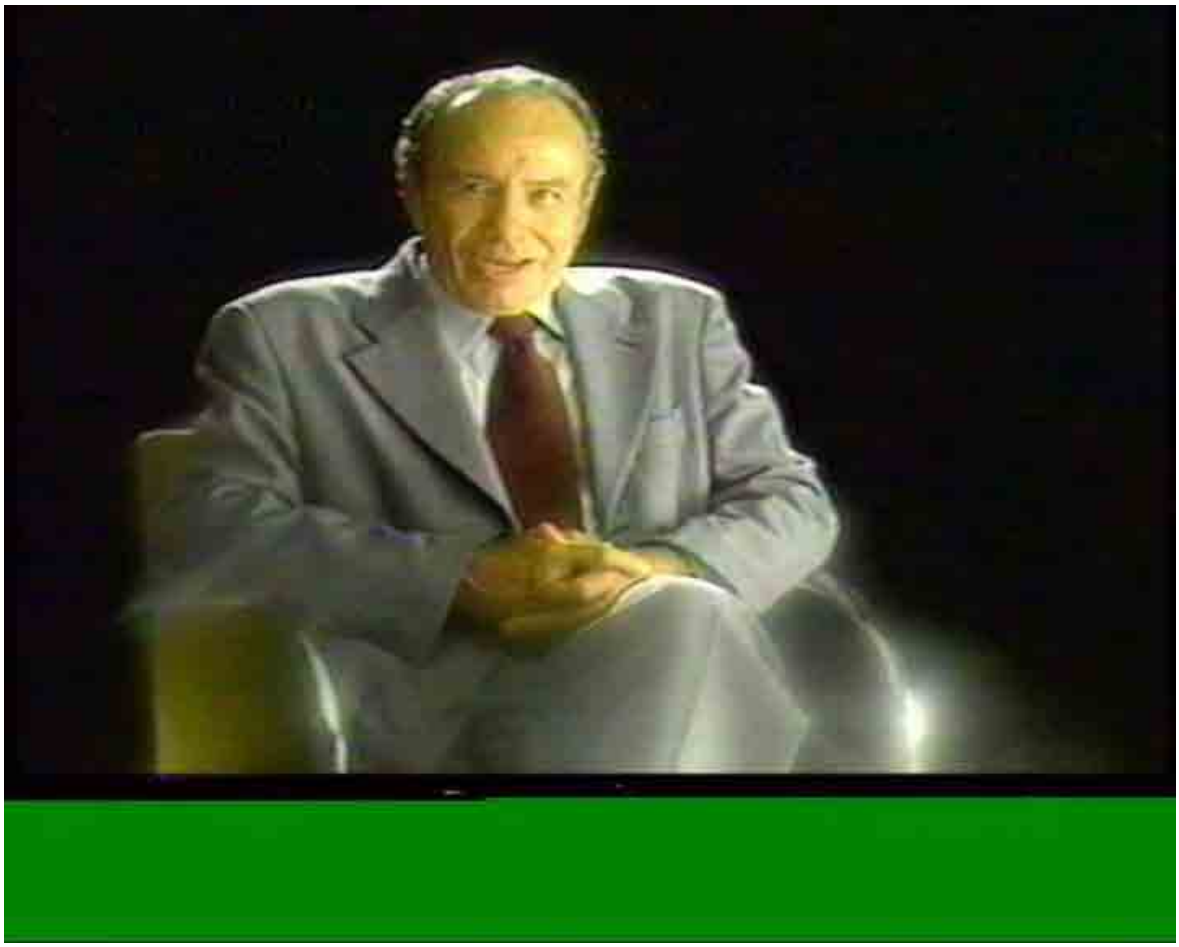
Em relação à assistência à saúde, o manual informava que os banespianos desligados continuariam recebendo da Cabesp, por um período de 12 meses, os mesmos serviços que vinham recebendo. Neste caso, teriam que continuar contribuindo com os valores referentes a sua co-participação. No tocante à aposentadoria complementar (banesprev), o bancário poderia optar pelo resgate de suas contribuições pessoais, corrigidas monetariamente, ou optar pela manutenção de sua inscrição na condição de participante autopatrocinado, passando a responder pelo seu custeio integral. Isso fez com que grande parte dos banespianos abrisse mão da aposentadoria complementar e optasse pelo resgate, uma vez que o custeio integral aumentava, e muito, a contribuição pessoal para o banesprev.

Finalizando, além das verbas rescisórias e dos benefícios adicionais, o manual informava que os banespianos desligados teriam à sua disposição os Centros de Orientação de Carreira – COCs, localizados em São Paulo, Araçatuba, Campinas, Curitiba, Ribeirão Preto, Rio de Janeiro, Santos, São José dos Campos e Sorocaba. Para a diretoria do banco era uma ação inédita de apoio à retomada da vida profissional do bancário que se alinha aos mais avançados sistemas do gênero. O programa oferecia ações de apoio e capacitação e um certificado no valor de R$ 1.000,00 que poderia ser resgatado para reembolso de despesas com treinamentos diversos a serem escolhidos pelos ex-bancários. A maioria dos demitidos não fez uso do COC, apenas sacaram os R$ 1.000,00 e utilizaram, cada um, de acordo com seus interesses.

5 Momento de decisão: rompimento com o passado ou escolha de um novo caminho

Uma mensagem gravada em vídeo com o título “MOMENTO DE DECISÃO: Programa de Desligamento voluntário – PDV” foi exibida para os banespianos a partir do anúncio do PDV. Consideramos fundamental a reconstituição de seu conteúdo para entender o nexo existente entre as idéias e princípios que formaram as bases conceituais do programa de ajustes implementado no Banespa. Ao mesmo tempo, analisaremos os motivos que levaram os banespianos entrevistados a aderirem ao PDV.

A mensagem foi apresentada pelo ator Stênio Garcia e contou com a participação de duas consultoras de Recursos Humanos, um consultor de Carreira, uma ex-funcionária da empresa Monsanto, um ex-funcionário do Banco do Brasil e uma representante do Centro de Orientação de Carreira do Banespa.



O ator Stênio Garcia iniciou a apresentação da mensagem com a seguinte frase:

> Imagine uma pessoa que durante vários anos tenha feito um caminho para chegar ao seu trabalho. Todos os dias o mesmo caminho. Mas um dia, de repente, aparece uma bifurcação no meio do velho caminho. Talvez seja assim que você esteja se sentindo neste momento, como se alguém tivesse mudado uma estrada que era sua e que você já conhecia. E, na verdade, não se trata nem de um desvio que mais adiante retoma o caminho original, não, os caminhos que se abrem à sua frente são novos, você não conhece nenhum deles, ocorreu uma mudança e para seguir adiante você vai ter que escolher um deles sem ter a certeza de qual é o melhor. Agora você está diante de uma escolha desse tipo, aderir ou não ao Programa de Desligamento Voluntário que o Banespa está oferecendo.

Percebe-se, claramente, que a mensagem inicial busca impactar a subjetividade do bancário e sugere duas observações: primeira, a ênfase na mudança de caminho, no rompimento com o velho, com o passado. A mensagem reforça a crise que se configurou entre os bancários após a privatização e aponta que o passado não mais interessa, o banco está mudando, a estabilidade acabou e, demitindo-se ou não, o caminho será novo, será outro; segunda, a ênfase na afirmação de que a escolha é do banespiano, uma decisão pessoal de quem não conhece o novo, um risco para quem sai e assume um novo projeto profissional ou para quem fica e assume o projeto e as decisões da Empresa. E para confirmar essa noção de mudança, a consultora de RH afirma:



> Quando uma empresa implementa uma estratégia nova, quando ela implementa uma cultura nova, novos procedimentos, ela precisa, de alguma forma, dizer para as pessoas que estão na organização até aquele momento: Quer ficar comigo? Está comprometido comigo? Um dos instrumentos que tem sido usado é o PDV, como uma forma de dizer: se você não está a fim de ficar comigo eu vou te ajudar na condução de seu futuro profissional.

Em seguida, o ator afirma que o PDV do Banespa, além de ser uma ferramenta moderna no mercado, apresenta vantagens como os benefícios ligados à saúde e apoio aos que desejarem seguir este caminho. Neste momento, um consultor de Carreira diz:



> Basicamente o bom candidato para o PDV é aquela pessoa que está insatisfeita com aquilo que vem fazendo ou aquela que quer retomar alguma atividade na qual se formou ou que fez um curso anteriormente, aquelas pessoas que querem voltar para a sua antiga cidade. Essas pessoas são as mais adequadas para um PDV. Basicamente, essas pessoas devem olhar para si próprios, ver, encontrar dentro delas essas características, alguma coisa que ele está querendo reconquistar dentro dele.

Como foi dito, o clima no ambiente de trabalho era muito tenso, o desânimo e o desgaste atingia a maioria dos bancários. Um discurso que realça a insatisfação do trabalhador e incentiva a busca de novos caminhos, sensibiliza aqueles que estão vivenciando situações de crise. A decisão de aderir ao PDV significaria sair daquela

situação, livrar-se dos transtornos, da infindável cobrança para cumprimento de metas, das dívidas financeiras e dos problemas de saúde física e mental que estavam passando. Isso explica porque o prazo para a adesão era tão exíguo, o objetivo era abalar o bancário e pressioná-lo a aderir ao programa.

> Pois é, na verdade, toda essa situação, essa pressão, esse mal estar no ambiente de trabalho veio com a federalização e com a venda do banco. Já tinha um desgaste muito grande, desgaste no próprio individual, eu já tinha uma gastrite, conseqüentemente já sentia os primeiros distúrbios de uma hemorróida, eu já estava com o sistema digestivo todo danificado pela falta de uma alimentação adequada e por um sistema estressante (ENTREVISTADO A, 41 ANOS, EX-CAIXA).

> Eu não agüentava mais trabalhar no banco, eu olhava no relógio na hora de ir trabalhar, na hora de almoçar e parece que só melhorava na hora que fechavam as portas para ir embora. Não tinha mais vontade de trabalhar, não tinha mais ânimo de nada. Alegria que a gente tinha, a gente brincava, todo mundo tinha suas responsabilidades, mas a gente vivia alegre, brincava durante o próprio trabalho, era um ambiente bom. Depois da privatização desanimou, falta de perspectiva. Já vinha desanimado com o próprio banco, com o salário, com a intervenção e depois da privatização desanimou totalmente. Esse descontentamento, essa falta de perspectiva é que me levou a assinar o PDV (ENTREVISTADO B, 42 ANOS, EX-CAIXA).

> O primeiro fator é que o novo controlador só falava em venda de produtos, eu não tinha aptidão, porque gostava muito do trabalho administrativo. O que era mais valoroso para eles era o que eu menos tinha para oferecer. Quando houve a intervenção do Banco Central eu já comecei a sentir o problema e buscar novos rumos, ingressei no curso de direito já pensando no futuro. Pensava em fazer concurso público. O PDV saiu quando eu estava no último ano de faculdade, aproveitei e aderi ao programa (ENTREVISTADO F, 44 ANOS, EX-ESCRITURÁRIO).

Assim se explica o conceito de “voluntário” formulado pelos novos controladores, ou seja, um ato de vontade própria, uma escolha pessoal do bancário, mas, também, um ato de autocrítica, uma reavaliação de si próprio, uma mudança no seu modo de ser e de trabalhar (GRISCI & BESSI, 2004), pois seu passado profissional não servia de paradigma para o Novo Banespa.

> Eu senti que esse grupo que chegou, essa Empresa nova, Santander, não tinha interesse nenhum em nós [...] o que nós conseguimos já não representava nada (ENTREVISTADO D, 48 ANOS, EX-SUPERVISOR).

Neste momento da mensagem, o depoimento de uma ex-funcionária da empresa Monsanto destaca o novo em contraposição ao passado para justificar sua escolha pelo PDV: "De repente você não é mais a Tereza da Monsanto, você é a Tereza, que ninguém sabe quem é, e vai ter que provar para si mesma muito mais do que para os outros que você vai sair dessa com sucesso".

Mas ainda há uma outra questão importante que não poderia ser deixada de lado por aqueles que, cuidadosamente, prepararam as idéias e princípios que justificaram o PDV. No Banespa, assim como na maioria das estatais, os laços da família do trabalhador com a Empresa sempre foram muito estreitos. A expressão "família banespiana" foi cunhada como parte do ambiente cultural criado na Empresa ao longo dos anos, compreendia o bancário e seus parentes próximos. "A relação entre as pessoas era de família, o banco não era simplesmente a fonte pagadora de salário, era a extensão do lar de muitos desses funcionários. Muitas famílias nasceram e cresceram dentro do banco" (ENTREVISTADO H, REPRESENTANTE SINDICAL). Sendo assim, a pressão exercida aos banespianos precisaria atingir, também, sua família. Para isso, nesta mensagem utilizou-se o depoimento de um ex-funcionário do Banco do Brasil que, entre outras coisas, forneceu até mesmo um modelo de como se comportar e se justificar diante dos teus:



> Na minha estrutura familiar todas as decisões complexas eram tomadas em conjunto. Sair do emprego depois de 23 anos era uma coisa que eu tinha que dividir com eles. Por três vezes, nós nos reunimos e fizemos uma eleição, nas três primeiras eu perdi, eles achavam que eu não devia sair do banco. Aí, finalmente apelando para a qualidade de vida, eles aceitaram e perceberam que eu estava disposto a sair da Empresa. E tinha que mostrar, pra eles se sentirem seguros, que tinha vida depois desse processo de saída e eu tinha que construir um discurso para deixá-los tranqüilos e mostrar pra eles que a vida ia continuar, eles iam continuar estudando, nós íamos continuar pagando a escola deles, a gente ia continuar fazendo alimentação e que eles iam assistir eu passar por esse processo e, vivenciar isso, também seria importante para eles.

O ator Stênio Garcia diz que quem optar pelo PDV não estará sozinho, o banco disponibilizará o Centro de Orientação de Carreira – COC para o bancário demitido atualizar-se profissionalmente e aumentar suas chances de sucesso. Essa informação também constou no Manual do PDV, o COC foi apresentado como um amplo e moderno programa de apoio aos bancários. Segundo a representante do COC:

> O Centro de Orientação de Carreira é um centro que foi criado para apoiar os profissionais neste processo de transição profissional. O Centro oferece três aspectos que são fundamentais neste processo de transição: uma estrutura básica, acesso a um conjunto amplo de informações e suporte de profissionais especializados. Esse processo faz com que esses

> profissionais façam toda uma reflexão sobre sua carreira, elaborem um currículo, conheçam o mercado de trabalho e definam ações que ajudem a ele ser bem sucedido nessa busca de uma nova colocação.

Para finalizar a mensagem, a consultora de RH destaca duas questões. A primeira se refere à difícil decisão de aderir ao PDV. Segundo ela, arrumar um emprego ou se aventurar em qualquer negócio não é algo fácil. Neste caso, aderir ao PDV é um ato de coragem. A segunda questão procurou atingir não apenas os candidatos ao PDV, mas, também, os bancários que pretendiam ficar no banco.

> [...] mas, também, há o outro lado da moeda e você vai pensar: você vai ficar num ambiente que também está mudando, ele não é mais o mesmo ambiente. Então se eu puder fazer uma recomendação, pondere os dois lados, a decisão que você está tomando é uma decisão de vida, é uma decisão de um novo projeto, não importa se você está ficando ou se você está saindo, ele é um novo projeto.

A última frase, proferida pelo ator Stênio Garcia, encerrou a mensagem destacando as principais idéias do conteúdo que foi apresentado no vídeo.

> A escolha é sua e a responsabilidade também. Nossas vidas são assim, um conjunto de caminhos escolhidos e outros apenas sonhados. Quando esses caminhos nos conduzem aonde queremos, chamamos isso de felicidade; quando nos conduzem a situações adversas, achamos que tivemos má sorte, infelicidade. Na verdade, tanto nossa felicidade quanto nossas adversidades são, quase sempre, fruto das nossas próprias escolhas e decisões. Há uma mudança muito importante acontecendo na sua vida e é essencial que você se posicione com equilíbrio e coragem. É importante lembrar que mudança também pode significar oportunidade, mudança nunca é o fim, é sempre um novo começo.

A reconstituição e interpretação desta mensagem permitem perceber que, em termos conceituais, havia coerência na proposta formal entre as idéias e princípios formulados pelo novo controlador para justificar o programa de ajustes implementado logo após a privatização no Banespa. A considerar o conteúdo presente nesta mensagem,

especialmente dos consultores de RH e de Carreira, percebe-se que experiências de outras empresas no Brasil serviram de base para a formulação e implementação do programa de ajustes no Banespa. Tanto em relação à proposta formal do programa quanto à ação implementada pela nova diretoria, há semelhanças com o programa de ajustes implementado no Banco do Brasil em 1995. É bom lembrar que, na época, o PDV do Banco do Brasil foi considerado um sucesso mundial em programas dessa natureza[49]. Talvez isso justifique a presença, nesta mensagem, de um ex-bancário demitido no PDV do Banco do Brasil.

As idéias presentes nos discursos dos participantes desta mensagem evidenciam a conexão existente entre crise, mudanças e modernização. A idéia de mudança foi posta como necessária, pertinente e oportuna para se criar um banco novo e atingir um futuro melhor. "O novo é criado a partir de um projeto de futuro e o velho é negado, pois é ele próprio tido como a causa primeira de todos os males presentes e, portanto, objeto também ele de uma destruição planejada" (RODRIGUES, 2004, p. 70). E para se chegar ao novo é necessário enfrentar os desafios e ultrapassar os obstáculos, mesmo que isso signifique muito sofrimento.

Esse discurso fetichizado serviu para justificar as demissões que estariam por acontecer no PDV, assim como serviu para justificar as medidas de modernização que vinham ocorrendo, de forma acelerada, na Empresa. Segundo Sato (2002, pp. 39-40), "[...] a linguagem é também um importante instrumento para o exercício de controle sobre as outras pessoas.

A mudança, portanto, se dá de forma radical e abrupta, causando rupturas e sofrimento aos bancários, mas prometendo um futuro promissor. Diz Rodrigues (2004, p. 78): "uma crise que se instaurava e que era reforçada ao longo do processo, uma ruptura que se

[49] Tratamos desse tema no item 3 do Capítulo II deste trabalho.

pretendia de grande impacto e a direção da mudança orientada para a emergência de uma nova empresa".

6 Perdas para quem sai e perdas para quem fica: questões psicossociais no nascimento de um novo projeto de vida

A interpretação dada até aqui do programa de ajuste implantado no Banespa sugere que o anúncio do PDV foi um choque para os banespianos, ou seja, o ponto culminante de uma situação que significou o rompimento com o passado e a transição para um novo projeto de vida. Uma ruptura irreversível, que não se deu apenas para quem foi demitido no PDV, mas, também, para os trabalhadores que permaneceram no Novo Banespa.

Dias após o término do prazo já corriam informações de que o número de adesões ao PDV teria sido maior do que as expectativas da diretoria do banco. O jornal da Afubesp de 08 de maio de 2001 informou que o Banco Santander reconheceu, oficialmente, a adesão de pouco mais de 8.200 bancários, cerca de 38% do quadro de pessoal. Mas, ao mesmo tempo, a diretoria informou que só discutiria o assunto com os representantes do funcionalismo a partir do mês de agosto de 2001, evidentemente depois de consumado o afastamento daqueles que aderiram ao programa.

Após as demissões, a nova situação vivenciada pelos bancários revelou uma realidade psicossocial bastante complexa. Para Rodrigues (2004), que pesquisou o programa de ajustes implementado no Banco do Brasil, as reações dos bancários aos acontecimentos que envolveram o PDV representaram uma exteriorização de sentimentos de perda, em dois sentidos: de um lado: surpresa, negação, inconformismo e raiva, no sentido de tragédia; de outro: alívio, otimismo, expectativa, ansiedade e alegria, que expressavam a possibilidade de liberdade e de um futuro promissor.

No caso do Banespa a situação não foi diferente. O choque provocado pelo PDV nos bancários marcou, definitivamente, a passagem para uma nova situação. Para quem ficou no banco, a nova realidade impunha o rompimento com a estabilidade do passado, com os laços e valores construídos com base na experiência de ‘longo prazo’ (SENNETT, 2003), e exigia um novo perfil profissional e uma nova forma de ser do bancário; para quem saiu, passou a conviver com as incertezas e os desafios de um novo projeto de vida. Para ambos os casos, entretanto, são representações sociais com o significado coletivo de morrer e renascer, início e fim, novo e velho, passado e futuro sintetizados num presente (RODRIGUES, 2004).

> O que importa é que a vida continua e temos que ser como a Fênix, que ressurge das cinzas e procurar dar o melhor para alçar o melhor e mais lindo vôo (ENTREVISTADO G, 38 ANOS, EX-SUPERVISOR).

Quanto aos banespianos entrevistados que aderiram ao PDV, as reações assumiram variadas nuanças. De um modo geral, podemos afirmar que o sentido de tragédia expressou-se na maioria dos bancários. Isso porque esses bancários já haviam passado por outros programas de ajustes no período da intervenção do Banco Central e, como remanescentes, haviam se engajado num intenso processo de mobilização e luta para manter o emprego e evitar a privatização. Por outro lado, reações de alívio e otimismo também se fizeram presentes, especialmente por sentir que se livraram de uma situação tensa e da crise interna que abatera os bancários e que só faziam agravar os problemas de saúde. Além do mais, o alívio foi sentido em relação ao tempo livre que passaram a dispor no seu cotidiano e as possibilidades de usufruir desse tempo para outras atividades que não a de trabalhar.

> Olha, a primeira vez que me vi fora do banco eu não fui em busca de trabalho não, eu tive que primeiro cuidar da minha saúde. Eu tinha uma gastrite, eu tinha uma hemorróida, já não podia ouvir telefone tocar e essa é uma seqüela que tenho até hoje. [...] Depois que saí do banco aí que eu senti que a minha vida teve uma certa fluidez, a minha cabeça já era outra, o meu físico já era outro e a minha disposição já era outra. Inclusive até a minha mulher falou isso, você é outro, você não dorme tanto, não fica mais nervoso, você já tem uma certa dose de paciência, eu convivi com meu filho, o ambiente familiar mudou completamente (ENTREVISTADO A, 41 ANOS, EX-CAIXA).

> [...] o relacionamento com a minha família aumentou, hoje eu consigo buscar e levar a minha filha na escola. Antigamente eu não tinha esse espaço, chegava às 7 hs da manhã no banco e chegava em casa às 8, 9 hs da noite (ENTREVISTADO C, 47 ANOS, EX-GERENTE ADMINISTRATIVO).

> Então eu consigo colocar a cabeça no travesseiro hoje e dormir. Não digo que todo mundo está assim, mas em termos da minha família o apoio que eu tive dos meus filhos, nós vamos lutar juntos, vamos vencer juntos e graças a Deus eu estou sobrevivendo (ENTREVISTADO D, 48 ANOS, EX-SUPERVISOR).

Todavia, esse alívio pode também ter significado a libertação do "provisório definitivo" (ROMANELLI, 1978), ou de longos anos de submissão a trabalhos rotineiros e monótonos (SILVA, 1999), ou, ainda, a libertação da "síndrome do trabalho vazio" (CODO, 2004).

> Então eu vi na possibilidade de ingressar no Banespa o momento certo para eu poder custear o meu estudo e ter um tempo livre para estudar. Então o Banespa, para mim, não foi uma opção, foi uma espécie de trampolim para que eu pudesse alcançar meu objetivo de vida (ENTREVISTADO A, 41 ANOS, EX-CAIXA).

De modo geral, o recomeçar ou o renascer foi um processo recheado de problemas e conflitos vivenciado pelos bancários após as demissões. A degradação das condições de vida e de trabalho tornou-se uma realidade concreta para boa parte, senão para a maioria, dos demitidos. Insegurança, incerteza, cobranças, problemas de saúde, riscos na abertura

de novos negócios, ausência de qualificação profissional, dificuldade financeira, desemprego, entre outros, são fatores que atingiram os ex-bancários em sua nova realidade.

> A primeira impressão depois que saí do banco foi a de ter caído num abismo. Apesar de ter um objetivo, não tinha certeza de nada, se daria certo ou não. É uma sensação de insegurança total. Fica uma sensação de perda, dá a impressão de ter perdido um parente próximo. Passei a me dedicar integralmente ao estudo para fazer concurso público. Fiquei mais de três anos somente estudando. Mesmo tendo planejado com antecedência a possibilidade de sair do banco, quando fiquei desempregado foi muito ruim, me sentia improdutivo, eu me cobrava por não estar em atividade, trabalhando. Minha família me apoiou muito, não fazia cobranças, mas mesmo assim eu não me sentia bem. Passei em vários concursos, mas não fui chamado. Em 2004, passei no concurso da justiça do trabalho e fui chamado em 2005, onde estou trabalhando atualmente (ENTREVISTADO F, 44 ANOS, EX-ESCRITURÁRIO).

> [...] Mas depois da saída do banco é complicado, eu não me preparei para sair, teve gente que se preparou. Mas eu vejo que 90% que saiu, mesmo preparado, está patinando um pouco aí fora. Saí do banco, montei um comércio, investi praticamente tudo que recebi, não deu certo. Trabalhei uns dois anos depois que saí do banco, então todo esse tempo eu fiquei desempregado. Minha saúde melhorou depois que saí do banco, porque não tinha mais aquela pressão, cobranças, você fica bem. Depois começa aquela preocupação de ter que se colocar no mercado de trabalho de novo, depende de cada um como reagir. Eu, particularmente, depois que fechei a loja passei por um período bem ruim na parte de saúde, fui ao médico, fiz tratamento antidepressivo, mas eu acho que em conseqüência de ter investido no comércio e não ter dado certo. As coisas não são fáceis financeiramente, mas procuro levar numa boa, sem entrar em pânico. Eu ainda tenho a mulher que trabalha, ajuda a levar a situação, mas pressão lá em casa é grande, a mulher sai para trabalhar e eu não, filho começa a achar que você não se mexe, é complicado. Até um ano depois que saí do banco eu tive como me manter e ajudava em casa. Depois a coisa complicou, coisa muito diferente do que era antes (ENTREVISTADO B, 42 ANOS, EX-CAIXA).

Interessante observar na fala dos entrevistados que há uma divisão e uma comparação entre a realidade do emprego anterior, estável, e a realidade vivida depois de demitido, vulnerável e precária, principalmente quanto aos problemas financeiros, desemprego e riscos. Em suas formulações sobre a decadência da sociedade salarial, Castel (2001) conceituou como *desfiliação* a condição de vulnerabilidade social e individual causadas pelas perdas da proteção social, pelo aumento do desemprego e pela

generalização do subemprego. Para o autor, a desvinculação institucional ou desinstitucionalização conduz os trabalhadores a uma zona de vulnerabilidade e a uma realidade de precarização social. Richard Sennett (2003, p. 94 e 99), ao analisar a corrosão do caráter no "capitalismo flexível", constatou que "o risco vai se tornar uma necessidade diária enfrentada pelas massas, [...] o risco torna-se normal e comum; [...] risco é uma questão de passar de uma posição para outra; [...] aquele que gosta de arriscar tem de permanecer na ambigüidade e incerteza".

Os demitidos que se prepararam para enfrentar a nova situação e que conseguiram emprego logo após a demissão ou montaram algum tipo de negócio e estão se mantendo profissional e financeiramente, também vivenciaram as agruras da nova realidade. Nesses, o sentimento de perda por desinstitucionalização foi manifestado na medida que os ex-bancários compararam a segurança salarial e os benefícios que tinham no Banespa com o trabalho que passaram a realizar depois que foram demitidos.

> Aqui fora o mercado é cruel, a gente tem que matar um leão por dia e brigar mesmo. Por exemplo, nós montamos a empresa um mês após a saída nossa do PDV e já vai fazer quatro anos que a gente está lutando, todo dia é um dia de luta. A vida aqui fora é cruel, a gente, de certa forma, lá no banco, chovendo ou fazendo sol, dia 20 o salário estava na conta. Aqui não, você tem que todo dia buscar o seu salário e você tem que proteger o seu dinheiro, o seu capital (ENTREVISTADO C, 47 ANOS, EX-GERENTE ADMINISTRATIVO).

> Na empresa você é assalariado, você tem uma assistência médica, você tem um padrão de salário. E quando você sai da empresa, muita gente comenta, eu consigo sobreviver com x valor e isso é mentira porque a despesa aqui fora aumenta em todos os sentidos que você pensar, em termos de assistência de saúde você tem que pagar, certo, o custo de empréstimo financeiro para funcionário era menor, [...] praticamente é impossível você sobreviver com menos que você ganhava no banco, geralmente a despesa sempre aumenta mais (ENTREVISTADO D, 48 ANOS, EX-SUPERVISOR).

Outro impacto importante constatado no caso do PDV foi a mágoa ou a dor manifestada pelos banespianos em virtude de ter dedicado longos anos de sua vida profissional para o banco e, abruptamente, ser colocado na posição de "voluntário" para

sua demissão. Já analisamos essa questão anteriormente, porém, alguns aspectos que permearam a situação pós-demissão dos bancários necessitam aprofundamento.

No decorrer das entrevistas com os demitidos e nas conversas que seguidamente mantivemos com os bancários remanescentes e com representantes sindicais e da Afubesp, observamos, de forma geral, referências nostálgicas e uma certa dor emocional e sentimentos de frustração e abandono em relação ao Velho Banespa. Isso significa que o vínculo institucional dos banespianos com o banco era muito forte e que as demissões e o desmantelamento do Velho Banespa, construído com tanta dedicação, abateu profundamente os trabalhadores. Rodrigues (2004, p. 225) comparou esse momento como "se fosse o fim de uma relação conjugal, onde as idéias de traição e abandono acompanharam o processo de desligamento da Empresa".

> [...] posso afirmar que, apesar de tudo, o Santander jamais alcançará o status de um Banespa (Banco do Estado de São Paulo) e creio que nenhuma empresa em que passei após minha saída do banco, com todo respeito que lhes cabe, chegarão a tal. [...] Porque há que se considerar que todos nós nos dedicamos muito ao banco. Depois disso, você percebe, ainda, que depois de nadar tanto terá que começar tudo de novo e do zero. Perceba, o problema não é começar de novo e sim verificar que aquela carreira que você construiu ao longo do tempo foi desperdiçada. Creio que esse é o sentimento de todos nós (ENTREVISTADA G, 38 ANOS, EX-SUPERVISORA).

> É próprio das separações não se darem sem "traumas", sem tristezas e sem dor, mas elas muitas vezes nos fazem crescer e vislumbrar novos horizontes que antes não podíamos sequer imaginar que existissem. Tem sido assim para todos os seres humanos desde que sacrificamos o aconchego do útero materno, rompemos o cordão umbilical e irrompemos em choro para enfrentar um mundo desconhecido e, por vezes, desconfortável, mas repleto de novas aventuras e inúmeras emoções (SOUZA, EX-BANESPIANO, JORNAL DA AFUBESP, 2001, p. 3).

Aqui também se manifesta o sentimento de perda de anos de investimento na carreira bancária. Em seu brilhante trabalho sobre a corrosão do caráter, Sennett (2003, p. 10) nos esclarece que "o capitalismo flexível bloqueou a estrada reta da carreira, desviando de

repente os empregados de um tipo de trabalho para outro". Neste caso, um desvio forçado, doloroso, permeado de pressão e profundas mudanças, e, ainda, um desvio enganoso, fetichizado, recheado de promessas falsas para aliviar o impacto e impor os interesses do capital sobre a classe trabalhadora. Diz Jinkings (2002, p. 232):

> A situação de degradação das condições de trabalho dos bancários [...] é reveladora dos traços destrutivos da sociedade capitalista contemporânea, dominada pelo grande capital privado internacional. De fato, sob as políticas de liberalização e desregulamentação dos mercados que expandem o desemprego estrutural e aumentam as desigualdades sociais, o que se passa em bancos estatais [...] desnuda mais ainda as tendências estruturais do capitalismo, como regime que subordina o homem às necessidades do capital.

Como dissemos, o PDV representou o clímax não apenas para os bancários demitidos, mas, também, os bancários que permaneceram na Empresa sentiram aquele momento como ruptura com o passado, um ritual de passagem e o início de um novo modo de ser e de trabalhar. Foi o que observamos nos contatos e diálogos mantidos com bancários de várias localidades do Estado de São Paulo e nas respostas dos ex-bancários entrevistados em relação ao período pós-PDV. Além de sentimentos de consternação pela perda de muitos companheiros(as) de trabalho, os bancários remanescentes foram tomados pela ansiedade e incertezas do novo período que se vislumbrava, e pelo pressentimento de que o banco do passado estava perecendo.

De fato, com a continuidade das medidas tomadas nos primeiros meses após a privatização, o processo de trabalho sofreu mudanças significativas. Após as demissões, ocorreram transferências de bancários para outras agências e departamentos, fusão entre o Banco Santander e o Banespa em vários municípios, investimentos na automatização, mudanças no layout das agências, flexibilização na contratação de força de trabalho, terceirizações de serviços, contratação de estagiários, implementação de programas de

qualidade, formação de equipes de trabalho, criação de novos produtos e serviços para os clientes, estabelecimento de metas individuais, introdução da remuneração variável, premiação por produtividade, melhoria no sistema de comunicação interna, enfim, vários artifícios baseados no padrão flexível de dominação de classe que davam continuidade ao processo de reestruturação produtiva do trabalho no banco. Vejamos a opinião dos entrevistados:

> Os colegas tornaram-se escravos da instituição, sendo obrigados a cumprir enormes jornadas de trabalho, sem contar a pressão psicológica imposta pelo Santander (ENTREVISTADA G, 38 ANOS, EX-SUPERVISORA).
>
> Há muito que se melhorar no que diz respeito às condições de trabalho, principalmente na questão da saúde, respeito às pessoas, assédio moral e, após a privatização, o que mais inferniza a vida dos funcionários são as metas abusivas e a forma com que elas são cobradas pelos gestores (ENTREVISTADO H, REPRESENTANTE SINDICAL).
>
> As condições estão longe das ideais sob alegação de “construção de um novo banco”, mais eficiente e moderno. Tenho ouvido em todo princípio de ano que será mais um ano em que deveremos ter compreensão sobre as dificuldades, mas que assim que concluído o processo tecnológico poderemos ter uma melhor qualidade de vida, com cargas horárias menores, etc (ENTREVISTADO I, 37 ANOS, GERENTE GERAL EM ATIVIDADE).
>
> A nova realidade passou a exigir coisas impossíveis de ser cumpridas no trabalho e a forma como eles administram é uma imposição de cima para baixo e que não há o que contestar, não dão chance para discutir, tem que fazer o que eles querem e como eles querem, ou faz ou faz. [...] Como diminuiu muito a quantidade de funcionários, sem reposição, aumentaram muito os serviços, os estagiários contratados não são suficientes (ENTREVISTADO F, 44 ANOS, EX-ESCRITURÁRIO).
>
> Hoje a gente conversa com alguns funcionários e é preocupante, porque muitos falam assim: eu não estou nem aí se o banco quiser me mandar embora, pode mandar, porque a pessoa não agüenta mais, ela está saturada, ela não agüenta. Vamos supor, você cumpre uma meta hoje e amanhã em vez de você ser reconhecido, elogiado pela meta, amanhã eles te dão o dobro e se você reclamar você é crucificado. [...] Muito embora o banco tenha mudado a parte de informatização, ficou muito mais ágil do que era na nossa época, mas a pressão em cima do funcionário é muito grande (ENTREVISTADO C, 47 ANOS, EX-GERENTE ADMINISTRATIVO).
>
> Como eu disse anteriormente eles, o Santander, não são amadores. Os colegas que ficaram estão sendo minados, porque não existe coisa pior

> que você sentir que é incompetente. Então, os colegas que ficaram não estão nem ai se vão ser mandados embora ou não, já perderam a auto estima, porque se acham incompetentes em cumprir aquela meta estabelecida e se ele cumprir vem outra ainda maior, o sentimento de auto estima fica muito mais baixo do que daqueles que saíram lá atrás [...] (ENTREVISTADO D, 48 ANOS, EX-SUPERVISOR).

Uma frase que se tornou comum e muito difundida entre os bancários demitidos e remanescentes bem exemplifica a nova realidade do trabalho bancário, qual seja: "Aquele Banespa de nosso tempo não existe mais". Como evidenciou Jinkings (2002), a atual ênfase dos bancos está na "excelência" do atendimento aos clientes, o que exige uma redefinição da identidade profissional do bancário. Este deverá estar capacitado para o atendimento integral ao cliente e comprometido em vender produtos e serviços mediante metas impostas pela administração. Assim, o novo perfil do bancário é do *bancário-vendedor*. Nesse contexto, ocorreu a diminuição do número de escriturários, caixas e chefias intermediárias; aumentou o número de técnicos e gerentes especializados no mercado financeiro; e, cresceu muito o trabalho daqueles que atuam em mesas e plataformas de atendimento remoto, por telefones e terminais eletrônicos.

Essas mudanças produziram impacto sobre os trabalhadores bancários, pois exigiram desses um envolvimento completo para atender os interesses do capital. Isso tornou mais dramáticas suas condições de trabalho na medida em que ocorria sobrecarga de atividades, intensificação do ritmo de trabalho e prolongamento da jornada diária para dar conta de todos os compromissos e exigências. Além do mais, todo esse acúmulo de responsabilidades, tarefas e pressão, desgastam, ainda mais, a saúde física e mental dos trabalhadores. Alguns entrevistados chegaram a manifestar que, em virtude dessa realidade, quem ficou no banco encontra-se numa situação ainda pior em comparação com aqueles que saíram no PDV.

O desgaste da saúde física e mental dos bancários é um tema que tem sido estudado por vários autores de variadas áreas do conhecimento. Para este trabalho, além das pesquisas em documentos escritos (jornais, revistas, boletins, livros, etc.) e das indagações em conversas com os bancários e com representantes sindicais da categoria, levantamos essa questão para os ex-bancários de forma específica, perguntando se problemas de ordem de saúde têm alguma relação com o programa de ajustes implantado no Banco.

> Eu tenho notícias de pessoas que tiveram sérios problemas, algumas que tomam remédios até hoje. É depressão, a pior seqüela foi a tal da depressão, são pessoas que não conseguem sair desse buraco. Tenho notícias, também, de problemas de divórcio, quer dizer, o padrão de vida caiu, não foi possível sustentar mais aquela situação, então tenho notícias de casais que não estão mais juntos. Tive notícias também de suicídio (ENTREVISTADO A, 41 ANOS, EX-CAIXA).

> [...] a perda da auto-estima foi muito abalada, mesmo que a pessoa não fale, não comente, a gente sente que isso é notório, é verdadeiro, porque o banco é realmente um sonho interrompido. Muita gente, muitos colegas quando falam até hoje do banco, falam com um sentimento profundo de perda realmente. Eu acho até que existe um fator que pode ter causado tudo isso com os colegas, a maioria deles porque eles falam com sentimentos de tristeza, angústia, foi rompido um sonho (ENTREVISTADO E, 52 ANOS, EX-SUPERVISOR).

> E de repente, quando veio o processo de privatização foi como se um buraco se abrisse e o prédio da central (nosso cartão postal) fosse engolido e aqueles que não conseguiram se desligar do nosso Velho Banespa foi dragado junto com ele. Daí veio depressão pelo fato do sentimento da perda, pois aquela idéia de família, do coletivo deu lugar ao individualismo, que é uma realidade das empresas privadas. Bateu um desespero geral, pois não se sabia qual seria a postura do banco em relação aos funcionários considerados velhos, pessoas com doenças ocupacionais, enfim, um verdadeiro clima de terror que é utilizado até hoje por alguns gestores como forma de ameaçar seus “colaboradores” para que superem suas metas e/ou trabalhem além da sua jornada de trabalho sem o recebimento de horas-extras (ENTREVISTADO H, REPRESENTANTE SINDICAL).

> Creio que, desde que se falou em privatização, muitos colegas e, principalmente, os pais de família, começaram a se preocupar, e muito, com o futuro, com a possibilidade de não mais ter emprego. Como manter o sustento da família? Dos colegas que ficaram no banco, muitos dobraram a carga de trabalho ficando no Banco até de madrugada, por exigências do novo Banco. Assim como passaram por pressões fantásticas para que se efetuasse o cumprimento de metas absurdas, o que levou muitos colegas a adoecerem gravemente. Cito até casos de colegas que, com 42 anos, chegaram apresentar quadros de AVC. E sei

> de pelo menos dois casos de suicídio, um deles de colega próximo, que trabalhava em parceria comigo, embora em outro departamento. Mas também há casos de colegas que morreram de infarto e por aí vai [...] (ENTREVISTADA G, 38 ANOS, EX-SUPERVISORA).
>
> Acredito que sim, pois apesar de não possuir dados estatísticos, percebo que muitos funcionários não estão suportando a atual situação e estão ficando doentes. Quanto ao PDV, o impacto maior já passou [...] (ENTREVISTADO I, 37 ANOS, GERENTE EM ATIVIDADE).
>
> Eu não sei de casos específicos que possa relatar, mas acredito, pelo que vivenciei, seria muito fácil o surgimento de graves problemas familiares, doenças, desequilíbrio emocional e outros (ENTREVISTADO F, 44 ANOS, EX-ESCRITURÁRIO).

É importante ressaltar que, historicamente, a categoria dos bancários tem sido afetada por graves problemas de saúde, entre eles o aumento expressivo de casos de LERs, o transtorno de estresse pós-traumático provocado pelos freqüentes assaltos nas agências, a depressão e o alcoolismo. Inclusive, a discussão sobre a saúde do trabalhador bancário tem sido pauta de inúmeras reuniões e congressos, e sempre faz parte das reivindicações da categoria nos acordos coletivos de trabalho em todo o país.

Os depoimentos mostram que a reestruturação produtiva do trabalho bancário tem aumentado o sofrimento físico, mental e social dos trabalhadores. No período de implementação das medidas de ajustes, os fatores de risco (CODO, 2004) foram potencializados e aumentaram a probabilidade de surgimento de problemas de saúde física (gastrites, AVC, etc) e saúde mental (depressão, estresse, tensão, perturbações do sono, ansiedade, angústia, pânico, fadiga, etc).

Segundo Jinkings (2002, p. 244) medo, ansiedade e suicídio tornaram-se parte da realidade concreta do trabalho bancário com a reestruturação capitalista. “Eles desgastam, de modo progressivo, a saúde mental daqueles vinculados a atividades marcadas pelo controle rigoroso e pela imposição de metas de produtividade [...]”. De modo geral, o medo é descrito como um sentimento de inquietação, uma reação a uma ameaça ou perigo real, podendo

gerar mecanismos psicológicos defensivos individuais ou coletivos (SELIGMANN-SILVA, 1994; DEJOURS, 2005). Assim, acrescenta Jinkings (2002, P. 248),

> Especialmente nos bancos estatais, onde as políticas governamentais privatizantes impõem demissões, arrocho salarial e intensificação do trabalho, agravam-se as manifestações psicopatológicas entre os trabalhadores, que se expressam muitas vezes como prostração, abatimento, depressão, alcoolização e até suicídio.

Com efeito, além dos enfartes, crises de depressão, desestruturação familiar, alcoolismo e outros distúrbios físicos e psíquicos, os suicídios de banespianos também se tornaram uma realidade dramática que foi percebida e comentada pelos entrevistados. Apesar da ausência de estatísticas que comprovem o número de óbitos provenientes de suicídio no banco, o fato é que vários bancários tiraram a própria vida neste período de implementação de medidas de ajustes e nos anos que se sucederam à privatização. Diz Dejours (2004, p. 44):

> O espaço dedicado à discussão sobre o sofrimento no trabalho tornou-se tão restrito que, nos últimos anos, produziram-se situações dramáticas como jamais se viu anteriormente: tentativas de suicídio ou suicídios consumados, no local de trabalho, que atestam provavelmente o impasse psíquico criado pela falta de interlocutor que dê atenção àquele que sofre e pelo mutismo generalizado.

Desta forma, o crescente índice de suicídios entre os bancários representa mais uma expressão da deterioração de suas condições de vida e de trabalho. Eles são a manifestação extrema do desgaste da saúde e do sofrimento psíquico dos trabalhadores, contribuem para o agravamento e complexificação do estranhamento do trabalho, e revelam a face destrutiva do sistema produtor de mercadorias (ANTUNES, 2002) e as formas de destruição da subjetividade do trabalho bancário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como colocamos inicialmente, o objetivo geral deste trabalho encontra-se na análise do impacto do PDV na subjetividade bancária e em mostrar como os bancários, que têm como objeto de trabalho a mercadoria-dinheiro e estão envolvidos, cotidianamente, neste processo fetichizado, vivenciaram e reagiram aos efeitos desse programa.

Em nossa exposição, procuramos demonstrar que o PDV emerge como uma importante ferramenta de gestão do trabalho no bojo do processo de reestruturação capitalista dos anos 1980. É um instrumento fetichizado, utilizado como mecanismo de redução de pessoal em programas de ajustes implementados pelas empresas. Sua utilização, no entanto, exerce forte efeito sobre a classe trabalhadora, provoca crises e rupturas e, no caso das empresas estatais, contribui para o seu desmonte.

Na verdade, estamos tratando das formas contemporâneas de exploração do trabalho bancário e das formas complexas de estranhamento social. Por isso julgamos necessário refletir sobre a subjetividade e sobre o trabalho estranhado. O bancário, como qualquer trabalhador, não é um indivíduo que vive isolado na sua condição interior, mas sim, um indivíduo social, formado no conjunto da totalidade da práxis humana. Os indivíduos trabalham, produzem seus meios de subsistência, criam intercâmbio entre si e, assim, se reproduzem. O ser individual se identifica com a objetividade social (MARX E ENGELS, 2001), não existe subjetividade sem objetividade social.

Entre a objetividade e a subjetividade está o trabalho humano que, segundo Marx, concebe a existência social e é dele que decorre a sociabilidade humanizada. Portanto, o trabalho é uma categoria social que está na base de constituição do ser social, é a categoria fundante do ser social. Ou seja, a história da realização do ser social se efetiva pelo trabalho.

Entretanto, por conta das determinações sócio-históricas particulares (formas históricas de apropriação e organização do trabalho por meio da propriedade privada), surge o estranhamento *(Entfremdung)*, ou seja, os obstáculos socialmente postos à plena realização do ser humano. "O estranhamento remete, pois, à idéia de barreiras sociais que obstaculizam o desenvolvimento da personalidade humana" (ANTUNES, 2000, P. 127). Na sociedade capitalista, a força de trabalho é uma mercadoria, o trabalho tornou-se trabalho estranhado. O que deveria ser o ponto inicial do processo de humanização torna-se apenas a satisfação da necessidade de manter a existência física do ser humano. Tem-se, assim, a desrealização do ser social.

Neste sentido é que procuramos refletir sobre os modos de subjetivação do trabalho bancário nesta etapa de mundialização do capital sob predominância do capital financeiro (CHESNAIS, 1996) e desvendar como os instrumentos de gestão contemporânea do trabalho – neste caso particular, o PDV – impacta sobre a subjetividade bancária como obstáculo social que impede o acesso ao trabalho e causa sérios problemas de ordem social e psíquica.

Tratar de PDV é tratar de demissão, mais precisamente de demissão em massa. Essa é uma questão central na sociedade capitalista contemporânea, pois estamos refletindo sobre a hipertrofia de uma população trabalhadora supérflua às exigências do capital.

O PDV tem suas origens na década de 1980, no seio de um movimento denominado *downsizing*, que se manifestou, principalmente, nos EUA. Segundo Caldas (2000), *downsizing* se caracterizou pela redução sistemática da força de trabalho em virtude de problemas financeiros ou mudanças tecnológicas. Empresas sólidas passaram a enxugar o quadro de pessoal de forma permanente através de demissões, incentivo a aposentadoria, interrupção de contratações e transferências. O autor aponta que o acirramento da competitividade impulsionou o comportamento empresarial a reinvestir na organização da

empresa (redesenho do trabalho, programas de qualidade, desenvolvimento e envolvimento de pessoal), em novas tecnologias, expandir internacionalmente e enxugar pessoal. A lógica de cortes temporários de custos cedeu lugar à lógica de cortes preventivos, ou seja, são cortes de natureza estrutural, atinge todos os níveis funcionais e os postos de trabalho não são repostos no futuro.

No Brasil, esse movimento teve expressão concreta a partir do início dos anos 1990, com a abertura econômica e financeira. Inúmeras empresas, públicas e privadas, passaram por processos de reestruturação e redução de pessoal no decorrer da década. Os Programas de Demissão Voluntária, aberto ou restrito, foram amplamente utilizados como mecanismo de redução induzida de trabalhadores neste período.

Assim, o surgimento dessa ferramenta de gestão do trabalho decorre do processo de reestruturação capitalista, onde as empresas demitem pessoal e acionam outras ações de reorganização administrativa, aliadas a investimentos em novas tecnologias, para recuperar níveis desejáveis de taxa de lucro.

Nos bancos estatais, o PDV foi utilizado no bojo dos programas de reestruturação produtiva para reorganizar a estrutura administrativa e convertê-los em instituições lucrativas ou prepará-los para a privatização. Essas medidas deram-se no contexto da reestruturação produtiva do sistema financeiro nacional e provocou mudanças significativas no ambiente laboral dos bancários, complexificando, ainda mais, as formas de estranhamento do trabalho.

No Banespa, o PDV implementado após a privatização (abril de 2001) - portanto sob a direção do Banco Santander Central Hispano - foi responsável pelo corte de aproximadamente 38% do quadro de pessoal. Mais de 8.200 bancários foram demitidos somente neste período. Para os banespianos, o PDV representou um momento decisivo em

sua existência, um choque violente e doloroso que degradou, ainda mais, a realidade do trabalho bancário.

A análise exposta neste trabalho mostrou que o PDV é um instrumento fetichizado de redução de pessoal que combina crise e rupturas e atinge significativamente os trabalhadores bancários em suas condições de vida e trabalho. O PDV é um instrumento elaborado com detalhes pela direção da empresa com o objetivo de causar impacto nos trabalhadores.

Na forma de ser do PDV, a idéia de crise surge entre os trabalhadores como um antecedente, um elemento central e necessário para justificar o programa de ajustes. A partir dela, impulsiona-se o movimento que leva a empresa a agir em uma única direção, como um processo irreversível (RODRIGUES, 2004). No Banespa, nossa análise mostrou que a idéia de crise havia se instalado com a presença interventora do Banco Central em 1995, e foi se configurando processualmente na medida em que os interventores foram colocando em prática seus projetos para reorganizar a Empresa. O discurso dos diretores do Banco Central expressava a inevitabilidade das medidas de ajustes, pois, para eles, o Banespa encontrava-se com problemas financeiros e a reestruturação e modernização da empresa era o único caminho para reduzir custos e ter condições de concorrer no mercado financeiro.

A conformação da crise, no entanto, deu-se no momento em que o Banespa foi privatizado. Depois de um intenso processo de mobilização e luta contra a privatização e pela manutenção do emprego, os bancários remanescentes do primeiro momento de crise viram-se inconformados, frustrados e com sentimento de impotência. A crise se estabeleceu de vez, a estabilidade foi posta em cheque e o futuro tornou-se uma incógnita para a maioria dos banespianos.

A ruptura surge como outro elemento que compõe o quadro da forma de ser do PDV. Como vimos, no primeiro momento de crise do Banespa – período da intervenção do Banco Central – as demissões, a perda de direitos conquistados, o redimensionamento do quadro e o alongamento da jornada de trabalho, são fatores que expressam o sentido de rupturas entre os funcionários. Após a privatização, inicialmente a ruptura foi experimentada pelos bancários em relação ao comportamento, ao discurso e as medidas que os novos controladores do banco iam tomando, a saber: a forma de relação, a comunicação e a linguagem mudaram substancialmente entre a administração e o bancário; as cobranças por metas de produtividade tornaram-se cada vez mais intensas; vários bancários foram transferidos para outras localidades sem nenhuma discussão; a terceirização de serviços foi ocorrendo com freqüência; o discurso dos diretores enfatizava o surgimento de um novo banco; enfim, são mudanças rápidas que divergiam radicalmente do modo como a Empresa estava organizada até então.

No segundo momento, a ruptura foi experimentada de forma violenta e dolorosa. O anúncio do PDV representou um choque para os banespianos, ou seja, foi um momento que apresentou como significado o rompimento com o passado, uma ruptura irreversível, e sentimentos de perda tanto para aqueles que aderiram ao programa como para os remanescentes. Na expressão de Rodrigues (2004): são metáforas de vida e morte. E acrescento: morrer e renascer no interior de processos de trabalho cada vez mais impregnado de múltiplas fetichizações e estranhamentos.

> Nessa fase do capital, caracterizada pelo desemprego estrutural, pela redução e precarização das condições de trabalho, evidencia-se a existência de uma materialidade adversa aos trabalhadores, um solo social que constrange ainda mais o afloramento de uma subjetividade autêntica (ANTUNES, 2002, p. 131).

O terceiro elemento que compõe a forma de ser do PDV é o fetichismo. Ao analisar o segredo da mercadoria, Marx demonstrou que nas relações sociais entre os indivíduos ocorre um mistério, um ocultamento do caráter social do trabalho. O fetiche da mercadoria está justamente na capacidade de encobrir esse caráter social. Decorre dessa interpretação que sendo o indivíduo um sujeito histórico e social que se constitui como homem nas relações intersubjetivas, o fetichismo da mercadoria atinge profundamente a subjetividade humana. E o PDV, onde está seu mistério, seu segredo?

Procuramos demonstrar que o PDV se apresentou aos benespianos revestido de misticidade, de fetichismo. Na verdade, as bases conceituais do programa foram muito bem formuladas pelo novo controlador do Banespa. Desde o início, o discurso dos novos diretores assumiu um tom vigoroso na defesa do projeto para modernizar o banco e levá-lo ao primeiro lugar no mercado financeiro. Juntamente com o discurso, 218 projetos específicos foram colocados em andamento para reorganizar o banco e transformá-lo no Novo Banespa. Ao mesmo tempo, cobrava-se dos bancários uma nova postura, um envolvimento completo com este projeto de construir um novo banco. As palavras mais utilizadas eram: garra, disciplina, melhoria do atendimento, eficiência, qualidade e mérito. A linguagem era ambígua, pois ao mesmo tempo em que falavam em manter o quadro de pessoal e até contratar novos bancários, as medidas internas apontavam para outro caminho; ao mesmo tempo em que elogiavam a capacidade profissional dos banespianos, discursavam a necessidade de mudança radical na forma de ser e de trabalhar.

Nesse contexto fetichizado, a idéia de mudança é mais um elemento fundamental na forma de ser do PDV. Ela foi valorizada ao extremo para justificar o rompimento com o velho e com tudo que representava o passado. A crise conformada entre os trabalhadores foi realçada para justificar a pertinência da mudança e a necessidade de modernização do banco. E mais, essa escolha de caminhar para o novo ou seguir para outro caminho seria

responsabilidade exclusiva do bancário, um risco que deveria ser assumido por quem sai e por quem fica no banco. Esse é o conceito de “voluntário” formulado pelos novos diretores, ou seja, um ato de vontade própria do bancário, um ato de coragem e de cidadania, onde a empresa não tem nenhuma responsabilidade a não ser oferecer ao demitido uma orientação para atualizar-se profissionalmente e aumentar suas chances de sucesso. Para Christophe Dejours (2005) trata-se da “mentira instituída” nos processos de trabalho.

Por outro lado, o programa de ajustes e o PDV foram experimentados pela subjetividade bancária como um drama social do trabalho (JINKINGS, 2002). No período da intervenção do Banco Central, o ambiente laboral dos banespianos foi tomado pelas experiências de pressão, insegurança, medo, fadiga e desânimo decorrentes das demissões, da perda de direitos conquistados, do aumento da jornada de trabalho e do aumento dos problemas de saúde.

Após a privatização, o sofrimento dos bancários tornou-se ainda mais intenso com a permanente tensão que se estabeleceu no ambiente de trabalho. O medo e a ansiedade instalaram-se, de vez, entre os remanescentes do primeiro momento de crise e rupturas no banco. O acordo coletivo e a jornada de trabalho eram, freqüentemente, desrespeitados; organismos internos de representação dos bancários foram extintos; vários serviços foram terceirizados; boatos e ameaças de demissões eram constantes; aumentou a pressão e as cobranças por produtividade por parte dos administradores; o individualismo foi aflorado entre os bancários; enfim, uma situação que degradou a subjetividade bancária e criou incertezas, angústias e descontentamentos. Segundo Sennett (2003, p. 10), “é bastante natural que a flexibilidade cause ansiedade: as pessoas não sabem que riscos serão compensados, que caminhos seguir”. Quanto ao medo, Dejours (2005, p. 19) assinala que:

> Indubitavelmente, quem perdeu o emprego, quem não consegue empregar-se (desempregado primário) ou reempregar-se (desempregado crônico) e passa pelo processo de dessocialização progressivo, sofre. É sabido que esse processo leva à doença mental ou física, pois ataca os alicerces da identidade. Hoje, todos partilham um sentimento de medo – por si, pelos próximos, pelos amigos ou pelos filhos – diante da ameaça de exclusão.

Mas o drama social dos bancários ainda continuaria. O anúncio do PDV representou um choque para os banespianos, o clímax de um drama onde se morre e renasce para um novo projeto de vida. Esse choque foi sentido por todo o quadro de pessoal, independente da adesão ou não ao programa. Neste momento, afloraram sentimentos de perda entre os bancários. Para muitos, uma tragédia expressa nos sentimentos de raiva, inconformismo, perplexidade, surpresa, etc; para outros, sensação de alívio e expectativa, expressa na possibilidade de emancipação do trabalho alienado e na liberdade para buscar um futuro melhor.

A desinstitucionalização (CASTEL, 2001) foi sentida pelos demitidos como a degradação de suas condições de vida e de trabalho. Após ter deixado o banco, muitos ex-bancários passaram a conviver com desemprego, precarização do trabalho, falta de qualificação profissional, riscos na abertura de novos negócios, dificuldade financeira, cobranças, problemas de saúde, entre outros. Ou seja, uma situação vulnerável e precária se comparada com a realidade anterior onde tinham garantido o emprego, o salário e a carreira profissional.

Para os bancários que permaneceram no banco, a nova realidade também causou impactos significativos. O padrão flexível de dominação de classe, aliado ao reduzido número de empregados, invadiu os processos de trabalho trazendo sobrecarga de atividades, intensificação do ritmo de trabalho, prolongamento da jornada diária e pressão para cumprir as incríveis metas de produtividade. Além do mais, o ambiente de trabalho nessas condições desgasta a saúde física e mental do bancário, visto que os fatores de risco

(CODO, 2004) contribuem para o surgimento de problemas gastroentestinais, enfartos, depressão, fadiga, pânico, perturbações do sono e estresse, entre outros. Uma das questões levantada neste trabalho que preocupa o já complicado quadro da saúde do trabalhador bancário é o suicídio. Muitos banespianos tiraram a própria vida no decorrer deste processo de reestruturação do banco, inclusive, durante nossas pesquisas ficamos sabendo de um caso de suicídio numa pequena agência do Banespa localizada no interior do Estado de São Paulo.

Em suma, esse trabalho procurou levantar elementos para compreender e abrir possibilidade de discutir as mudanças contemporâneas que vêm ocorrendo no âmbito do trabalho bancário e como "o modus faciendi do capital financeiro imprime a sua marca singular no modo de subjetividade na época do capitalismo global (ALVES, 2005, p. 15). Nele, procuramos mostrar o caráter fetichista do programa de ajustes que foi implementado no Banespa após a privatização e quais os impactos – quase todos lesivos para os trabalhadores – sobre a categoria bancária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRE, Francisco F. **Reestruturação e o Fim da Segurança no Emprego no Banco do Brasil.** São Paulo: F. F. Alexandre, 2002.

ALVES, Giovanni. **O novo (e precário) mundo do trabalho.** São Paulo: Boitempo, 2000.

ALVES, Giovanni. **Dimensões da Globalização - O Capital e suas contradições.** Londrina: Praxis, 2001.

ALVES, Giovanni. **Trabalho e Mundialização do Capital.** 2ª ed. Londrina: Práxis, 1999.

ALVES, Giovanni. **Trabalho, Subjetividade e Lazer: estranhamento, fetichismo e reificação no capitalismo global.** 2005, mimeo.

ANTUNES, Ricardo. Os novos proletários do mundo na virado do século. **Lutas Sociais,** v. 6, São Paulo, p. 113-124, set. 1999.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho?** 6ª. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.** 6ª. ed. São Paulo: Boitempo, 2002.

ANTUNES, Ricardo. **O Novo Sindicalismo no Brasil.** 2ª ed. Campinas: Pontes Editores, 1995.

ACCORSI, André. **Automação Bancária e seus impactos: o caso brasileiro.** São Paulo: In Revista de Administração, v. 27, n. 4, 1992.

BANCO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Banespa 60 Anos.** São Paulo: Projeto/PW, 1986.

BIHR, A. **Da Grande Noite À Alternativa: O Movimento Operário Europeu em Crise.** São Paulo: Boitempo, 1999.

BANESPA. **Manual de Programa de Desligamento Voluntário - PDV.** São Paulo: Banespa, 2001.

BELTRÀO, R. E. V.; ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R.. Reforma da Burocracia Pública e Federalismo no Brasil: a experiência dos programas de demissão voluntária nos governos estaduais. **Centro de Estudos e Administração Pública e Governo da EAESP/FGV,** São Paulo, 1997. Disponível em: http://www.fea.usp.br/fia/reforma/textos,htm. Acesso em 15 nov. 2001.

BLASS, Leila Maria da Silva. **Autonomação Bancária: Práticas e Representações.** Minas Gerais: XVI Encontro Anual da Anpocs, 1992.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Relatório Final da CPI Do Banespa**. 2002.

CALDAS, Miguel P. **Demissão: Causas, Efeitos e Alternativas para Empresa e Indivíduo.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.
CALDERON, Regina do Carmo dos Santos. **Desemprego e Subjetividade: Um estudo sobre Programas de Demissão Voluntária.** São Paulo: Dissertação de Mestrado, Universidade São Marcos, 2000.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário.** 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

CHESNAIS, François. **A Mundialização do capital.** São Paulo: Xamã VM Editora, 1996.

CODO, Wanderley. **O Trabalho Enlouquece?** Petrópolis: Vozes, 2004.

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho.** 5º ed. São Paulo: Cortez, 2005.

DEJOURS, Christophe. **A Banalização da Injustiça Social.** 6ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DIEESE. **A Situação do Trabalho no Brasil.** São Paulo: Gráfica Palas Athena, 2001.

DIEESE. **Bancos Públicos Estaduais: Notas sobre a sua crise, situação atual e propostas de reestruturação.** São Paulo: 1996.

DIEESE. **Conseqüências da Reestruturação Produtiva dos Bancos sobre os Bancários.** São Paulo: 1997.

DIEESE. **Banespa: Noventa anos de Atendimento Público**. São Paulo: 1999.

DIEESE. **Comparativo dos Programas de Desligamento Voluntário em Bancos Estatais.** Londrina: 1997.

ELY, Helena Bins. **As Transformações no Sistema Financeiro Brasileiro e a Automação nos Bancos Comerciais.** CEBRAP, 1992.

ENRIQUEZ, Eugène. Prefácio. DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Orgs.). **Recursos Humanos e Subjetividade.** 4ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002, pp. 7-22.

GRISCI, C. L.; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Revista Sociologias,** Ano 6, nº l2, Porto Alegre: 2004, p. 160-200.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna.** 12. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

HELOANI, Roberto. **Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado.** São Paulo: Editora Atlas, 2003.

IVAN, Fausto. **Principais datas e eventos da história do Banespa.** São Paulo, 1996. Disponível em: www.sampa.art.br/saopaulo/ed.%20banespa.htm. Acesso em: 12.05.05.

JINKINGS, Nise. **Trabalho e Resistência na Fonte Misteriosa: Os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro.** São Paulo: Editora Unicamp, 2002.

JINKINGS, Nise. **O Mister de Fazer Dinheiro: Automatização e Subjetividade no trabalho Bancário.** São Paulo: Boitempo, 1995.

JINKINGS, Nise. As formas contemporâneas da exploração do trabalho nos bancos. In: ANTUNES, R.; SILVA, M. A. M. (Orgs.). **O Avesso do Trabalho.** São Paulo: Expressão Popular, 2004, p. 207-241.

JORNAL DA AFUBESP. **Periódico.** São Paulo: 03 de agosto de 2000, nº 524.

JORNAL DA AFUBESP. **Periódico.** São Paulo: 25 de setembro de 2000, nº 533.

JORNAL DA AFUBESP. **Periódico.** São Paulo: 8 de novembro de 2000, nº 539.

JORNAL DA AFUBESP. **Periódico.** São Paulo: 16 de abril de 2001, nº 560.

JORNAL DA AFUBESP. **Periódico.** São Paulo: 2 de maio 2001, nº 562.

KAMEYAMA, Nobuco; NOGUEIRA, Cleonice L. As Tendências da Gestão da Força de Trabalho nas Empresas Brasileiras. **Revista Temporalis,** Ano III, nº 6, Brasília, pp. 23-38, 2002.

KOSIK, Karel. **Dialética do Concreto.** 7ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

LESSA, Sérgio. **Mundo dos Homens: trabalho e ser social.** São Paulo: Boitempo, 2002.

LUKÁCS, George. As Bases Ontológicas do Pensamento e da Atividade do Homem. **Revista Temas de Ciências Humanas,** Editora Grijalbo, 1977.

MARIGLIANI, C. M. Os sindicatos e os programas de demissão voluntária de dispensas coletivas. **Universidade Católica de Santos,** Santos, 1999. Disponível em: <http://www.umsonhoparamim.hpg.com.br/demissaovoluntariia.htm>. Acesso em 15 nov. 2001.

MARX, Karl. **Manuscritos Econômico-Filosóficos.** Lisboa: Edições 70, 1975.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A Ideologia Alemã.** São Paulo: Martins Fontes, 2001.

MARX, karl. A Mercadoria. In: **O Capital:** Crítica da Economia Política. Livro 1. 4ª ed.. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

MATTOSO, Jorge. **O Brasil Desempregado.** 2. ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1999.

MATTOSO, Jorge. **A Desordem do Trabalho.** São Paulo: Página Aberta, 1995.

MORATO, Ana Paula. Demissões: Começar de Novo. **Revista Destaque.** São Paulo: Afubesp, p. 4-9, nov. 1997.

NETO, O. V., VIEIRA, C. M. S. (Orgs.). **Transtorno de Estresse Pós-Traumático: uma neurose de guerra em tempos de paz.** São Paulo: Vetor Editora, 2005.

OLIVEIRA, Eurenice. **Toyotismo no Brasil: desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência.** São Paulo: Expressão Popular, 2004.

RANIERI, Jesus. **A Câmara Escura: alienação e estranhamento em Marx.** São Paulo: Boitempo, 2001.

RODRIGUES, Alcinei Cardoso. **O Emprego Bancário no Brasil e a Dinâmica Setorial (1990 a 1997).** São Paulo: Dissertação de Mestrado, PUC, 1999.

RODRIGUES, Lea Carvalho. **Metáforas do Brasil: Demissões Voluntárias, Crise e Rupturas no Banco do Brasil.** São Paulo: Annablume Editora, 2004.

ROMANELLI, Geraldo. **O provisório definitivo: trabalho e aspirações de bancários em São Paulo.** São Paulo: Dissertação de Mestrado, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Sociais da USP, 1978.

SADER, E.; GENTILI, P.. **Pós-Neoliberalismo: As Políticas Sociais e o Estado Democrático.** 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia.** 14ª Ed. São Paulo: Ed. Best Seller, 2004, p. 56).

SATO, Leny. Saúde e controle no trabalho: feições de um antigo problema. In: JACQUES, M. G.; CODO, W. (Orgs.). **Saúde Mental & Trabalho.** 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002, pp. 31-49.

SBRUZZI, Elton Felipe. **Banespa: Da Reforma Financeira de 1964 a Intervenção Federal em 1993.** Campinas: Trabalho de Conclusão de Curso da UNICAMP, 2000.

SELIGMANN-SILVA, Edith. **Desgaste Mental no Trabalho Dominado.** São Paulo: Cortez, 1994.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter.** 7ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SILVA, Eduardo Pinto e. **Demissões (In)Voluntárias e Subjetividade.** Campinas: Dissertação de Mestrado, UNICAMP, 2000.

TUMA, Robson. **CPI-BANESPA: Relatório Final.** Brasília, 2002. Disponível em: www.camara.gov.br/luizantoniofleury/banespa/integrarelfinal.html. Acessado em 12.05.05.

VALLE, Paulo Roberto Arantes do. **Automação Bancária e seus Impactos sobre o Trabalho: o caso de um grande banco privado nacional.** Belo Horizonte: Dissertação de Mestrado, UFMG, 1995.

APÊNDICE A: Roteiro de entrevista para demitidos no PDV

I – Identificação
Idade:
Sexo:
Estado civil:
Composição familiar:
Escolaridade:
Último cargo ocupado no Banespa:
Tempo de atuação no Banespa:
Profissão atual:

II – Questões Específicas:

1. Fale sobre sua vida profissional no Banespa (Histórico).

_____
_____

2. Como se procedeu a implementação do PDV no banco?

_____
_____

3. Comente sobre os motivos que o(a) levaram a aderir ao PDV?

_____
_____

4. Na sua opinião, quais foram os motivos dos seus companheiros de trabalho que aderiram ao PDV?

_____
_____

5. Como você analisa sua vida depois da adesão ao PDV?

_____
_____

6. Na sua opinião, problemas de saúde e outros casos como decomposição familiar, situação de desespero dos funcionários (como suicídio, por exemplo), tem alguma relação com a situação do banco e com a implementação do PDV?

_____
_____

7. Na sua opinião, como ficou o trabalho dos colegas que permaneceram no Banco?

_____
_____

APÊNDICE B: Roteiro de entrevista para bancário da ativa

I – Identificação
Idade:
Sexo:
Estado civil:
Composição familiar:
Escolaridade:
Cargo que ocupa no Banco:
Tempo de atuação no Banespa:

II – Questões Específicas:

1. Fale sobre sua vida profissional no Banespa (breve histórico).

_____
_____
_____

2. Faça um comentário sobre como se procedeu a implementação do PDV no banco depois da privatização.

_____
_____
_____

3. Na sua opinião, quais os motivos que levaram os seus companheiros de trabalho a aderir ao PDV?

_____
_____
_____

4. Como você avalia as suas condições de trabalho e a de seus colegas depois das demissões ocorridas no banco?

_____
_____
_____

5. Na sua opinião, problemas de ordem de saúde e outros casos de situação de desespero dos funcionários têm alguma relação com a situação do banco e com a implementação do PDV?

_____
_____
_____

APÊNDICE C: Roteiro de entrevista para representante de entidade de classe

I – Identificação
Idade:
Sexo:
Estado civil:
Escolaridade:
Entidade:
Cargo que ocupa na entidade:

II – Questões Específicas:

1. Faça um comentário sobre como se procedeu a implementação dos PDVs no banco depois da privatização?

2. Na sua opinião, quais os motivos que levaram os companheiros de trabalho a aderirem ao PDV?

3. Qual é a sua opinião sobre a situação em que se encontram os companheiros que aderiram ao PDV?

4. Na sua opinião, problemas de ordem de saúde e outros casos de situação de desespero dos funcionários têm alguma relação com a situação do banco e com a implementação do PDV?

5. Faça um comentário sobre a atuação do sindicato frente a questão dos PDVs ?

6. Como você avalia as condições e relações de trabalho dos banespianos depois das demissões ocorridas no banco?

ANEXO A: Cópia do Jornal da Afubesp de 16 de abril de 2001, nº 560.

ANEXO B: Cópias dos Programas de Incentivo à demissão consentida implementados no Banespa no período de 1996 a 1997.