

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

DEMISSÃO VOLUNTÁRIA: passagem da estabilidade para as
vulnerabilidades do mundo do trabalho

Autora: Zilda Vieira de Souza Pfeilsticker

Tese apresentada ao Departamento de Sociologia
da Universidade de Brasília/UnB como parte dos
requisitos para obtenção do título de Doutor.

Brasília, março de 2008

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

TESE DE DOUTORADO

DEMISSÃO VOLUNTÁRIA: passagem da estabilidade para as vulnerabilidades do mundo do trabalho

Autora: Zilda Vieira de Souza Pfeilsticker

Orientadora: Prof^ª. Doutora Berlindes Astrid Küchemann (UnB)

Banca: Prof^ª. Doutora Fernanda Antônia da Fonseca Sobral (UnB)
Prof. Doutor Mário Lisboa Theodoro (UnB)
Prof. Doutor Ricardo Luiz Coltro Antunes (Unicamp)
Prof. Doutor Sadi Dal Rosso (UnB)
Prof^ª. Doutora Analia Laura Soria Batista (Suplente/UnB)

AGRADECIMENTOS

Aos pedevistas do Banco do Brasil que me confiaram páginas tão vívidas e significativas de suas vidas, dando vozes à minha pesquisa.

Ao meu marido Max e às minhas filhas, Alessandra e Larissa, pelo constante carinho e apoio incondicional que me permitiram chegar ao fim desta jornada.

Ao Banco do Brasil pelo acesso aos documentos que foram fundamentais ao desenvolvimento da presente tese, especialmente ao colega Pedro Paulo Carbone que com sua gentileza, solicitude, solidariedade e empenho foi um verdadeiro facilitador neste processo.

Ao ex-Diretor João Batista de Camargo pela inestimável colaboração que, como profundo conhecedor da instituição Banco do Brasil, narrou-me na condição de um dos personagens da Diretoria de 1995 os fatos que escreveram a história do maior PDV deste país, permitindo que esta tese traga as duas faces dos acontecimentos: a visão institucional e a dos pedevistas.

Às amigas Fátima, Graça, Isabel e Norma pelo estímulo e apoio permanentes, principalmente nos momentos de incertezas e angústias.

À professora Berlindes Astrid Küchemann, amiga e orientadora incansável e paciente, que durante essa longa caminhada juntas, com sensibilidade e maestria, ajudou-me a descortinar horizontes e a não ter medo de construir as idéias que acreditamos.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Sociologia pelos conhecimentos transmitidos que me permitiram uma nova compreensão sobre o mundo em que vivemos. Em especial, ao professor Sadi Dal Rosso, que sempre esteve presente nessa minha caminhada acadêmica.

RESUMO

A presente tese é uma reflexão sobre os impactos dos programas de desligamento voluntário - PDV na vida daqueles que, por força das grandes transformações do mundo do trabalho, a eles aderiram e se tornaram conhecidos como pedevistas. Tem como objeto a reinserção dos pedevistas do Banco do Brasil no mercado de trabalho e como objetivo analisar a reinserção destes pedevistas no mercado de trabalho. Parte da premissa de que os funcionários que se desligaram do Banco, seja por pressão ou voluntariamente, passaram a lidar com a perda do vínculo empregatício como uma mutilação simbólica e ainda são portadores de padrões de uma identidade que os fixa aos paradigmas da estabilidade e da segurança, inadequados aos novos paradigmas da desregulamentação e da flexibilização das relações de trabalho. Para tanto, foi utilizado como recurso metodológico o estudo de caso, dadas as possibilidades que oferece ao aprofundamento da investigação. A pesquisa confirmou a hipótese de que grande parte dos pedevistas tem encontrado dificuldades de reinserção no mercado de trabalho devido à interferência de seu *habitus*, que mobiliza suas disposições desenvolvidas sob o paradigma da estabilidade e segurança no emprego. Foi verificado que, ao se desligarem do Banco, os funcionários sentiram que não perderam apenas seu emprego, mas seus projetos de vida, suas referências sociais, econômicas, psicológicas, culturais, simbólicas e, principalmente, a confiança de que detinham o controle de suas vidas. A convivência com a forte cultura organizacional do Banco, o qual por quase dois séculos estabeleceu com seus funcionários o acordo tácito da estabilidade consentida e da lealdade concedida, os fez desenvolver elevado grau de pertencimento e identificação com a instituição. Constatou-se que, após o rompimento com o Banco, os pedevistas passaram a se perceber como deserdados dos ganhos simbólicos associados ao forte estatuto profissional “Banco do Brasil”, tendo que reconstruir sua identidade pessoal e sua identidade socialmente reconhecida longe de parceiros, agora tidos como inacessíveis, distantes ou impotentes. Tornaram-se a partir de então personagens da modernidade “líquida”, que lhes derrete o “sólido” e os arremessa para as vulnerabilidades do mundo do trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Mundo do trabalho. Reestruturação produtiva. Banco do Brasil. *Habitus*. Identidade. Instituição. Vulnerabilidade. Estabilidade. Socialização. Cultura organizacional. Capital simbólico.

ABSTRACT

This thesis is a reflection on the impact of the Banco do Brasil voluntary layoff program on the lives of those who have adhered to it as a result of the enormous ongoing changes in the labor market. It is targeted at analyzing the process of reinsertion of those who have voluntarily left Banco do Brasil back into the job market. The basic premise is that those who have left the Bank voluntarily or under pressure to do so have had to deal with the breaking of their employment bond as a symbolic mutilation, at the same time in which they are the bearers of an identity that subjugates them to paradigms of stability and security no longer appropriate to the flexible and deregulated modern labor market. Given its potential for further deepening our investigation, the methodology of analysis adopted is based on a case study. The study confirmed the hypothesis that a major share of those who voluntarily left the Bank has had to cope with enormous challenges in their efforts to reinsert themselves into the labor market, primarily as a result of the interference of their habitus, formed within their former paradigm of job stability and security. It was found that, upon leaving the Bank, these employees were faced not only with the loss of their jobs, but with the loss of their goals, their social, economic, psychological, cultural and symbolic references and, primarily, the conviction that they were in control of their destinies. Their immersion into the organizational culture of the Bank, which has established a tacit agreement of stability and mutual loyalty with its employees for practically two hundred years, resulted in development of a deep-rooted sense of belonging and identification with the institution. It was found that, once they had broken their ties to the Bank, those who had voluntarily left the institution came to see themselves as having been symbolically disowned by their former professional identification with Banco do Brasil, forced to reconstruct their personal identities without the support of their former partners, viewed as inaccessible, distant and impotent. From that point forward, they were forcibly transformed into personages of an unstable modernity, abandoned by the solidity of their past experience and thrown into the amorphous vulnerability of the job market.

KEYWORDS: Labor Market. Productive Restructuring. Banco do Brasil. Habitus. Identity. Institution. Vulnerability. Stability. Socialization. Organizational Culture. Symbolic Capital.

RÉSUMÉ

La thèse a pour objectif réfléchir les impacts causés à la vie de ceux qui en raison des grandes transformations du monde du travail ont subis l'adhésion aux programmes de licenciement volontaire — PDV – Programa de desligamento voluntário. L'étude prend pour objet la réinsertion de ces « pedevistas » au marché du travail. On part de la prémisse que les fonctionnaires licenciés de la Banque du Brésil, volontairement ou forcé, se voient obligés à subir la perte du lien de l'emploi comme une mutilation symbolique bien qu'encore porteur du modèle identitaire dont les normes les fixent aux paradigmes de la stabilité et de l'assurance, en désaccord aux nouveaux paradigmes de la déréglementation et de la flexibilisation des relations de travail. Ainsi, on a utilisé en tant que ressource méthodologique l'étude de cas en raison des possibilités que cette technique offre au raffinement de l'investigation. La recherche a réussie à confirmer l'hypothèse selon laquelle une grande partie des « pedevistas » se voient en difficultés de se réinsérer au marché du travail étant donné l'internalisation de l'habitus qui mobilise des dispositions acquises grâce au vécu du paradigme de la stabilité et de l'assurance. On a vérifié que dès que les employés ont licenciés la Banque ils se sont aperçus qu'ils n'avaient pas perdu seulement leur emploi mais aussi leur projets de vie, leur références sociales ; économiques ; psychologiques ; culturelles ; symboliques et surtout la certitude de maîtriser leur propres vies. La convivialité de la forte culture organisationnelle de la Banque, qui pendant à peu près deux siècles a établi avec ses fonctionnaires un pacte tacite de stabilité consentie et de loyauté accordée, les a amenés à développer un degré élevé d'appartenance et d'identification à l'institution. On a pu constater qu' après la rupture avec la Banque les « pedevistas » s'aperçoivent comme des déshérités des bénéfices symboliques associés au fort statut professionnel « Banque du Brésil », obligés maintenant a reconstruire leur identité personnelle ainsi que leur identité sociale loin de ses camarades qu'ils imaginent inaccessibles, distants ou impuissants. Ils deviennent alors des personnages de la modernité « liquide » qui est en train de faire fondre le « solide » en les jetant à la vulnérabilité du monde du travail.

MOTS-CLÉS: Monde du travail. Restructuration productive. Banque du Brésil. *Habitus*. Identité. Institution. Vulnérabilité. Stabilité. Socialisation. Culture organisationnelle. Capital symbolique.

LISTA DE SIGLAS

AABB	- Associação Atlética Banco do Brasil
ANABB	- Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil
AP	- Adicional Padrão
BB	- Banco do Brasil
BIPEL	- Boletim Eletrônico
CACEX	- Carteira de Comércio Exterior
CASSI	- Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil
CESEC	- Centro de Processamento de Serviços e Comunicação
CIC	- Codificação de Instruções Circulares
CLT	- Consolidação das Leis Trabalhistas
CONTEC	- Confederação dos Trabalhadores em Empresas de Crédito
CREAI	- Carteira de Crédito Agrícola e Industrial
CUT	- Central Única dos Trabalhadores
DBM	- Drake Beam Morin do Brasil
DEASP	- Departamento de Assistência ao Pessoal
DIEESE	- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos
FGTS	- Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FMI	- Fundo Monetário Internacional
GAREF	- Gabinete do Representante dos Funcionários no Conselho de Administração
IAPB	- Instituto de Aposentadoria e Pensão dos Bancários
INSS	- Instituto Nacional de Seguro Social
MBA	- Master in Business Administration
PAA	- Plano de Afastamento Antecipado
PAQ	- Plano de Adequação dos Quadros de Pessoal
PDV	- Programa de Desligamento Voluntário
PREVI	- Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil
PROER	- Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional
RH	- Recursos Humanos

SUMOC - Superintendência da Moeda e do Crédito
TCU - Tribunal de Contas da União
TRF - Tribunal Regional Federal

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	11
CAMINHOS METODOLÓGICOS.....	14
ESTRUTURA DO TRABALHO.....	27
CAPÍTULO I.....	30
A TRAJETÓRIA PENDULAR DO TRABALHO NA MODERNIDADE.....	30
A ASCENSÃO DO TRABALHO.....	30
A CONTRIBUIÇÃO DOS SOCIÓLOGOS CLÁSSICOS.....	34
O APOGEU DO TRABALHO.....	50
O AVANÇO DAS VULNERABILIDADES.....	55
NOVOS HORIZONTES A VISTA?.....	62
CAPÍTULO II.....	66
A INSTITUIÇÃO BANCO DO BRASIL.....	66
INSTITUIÇÃO: CONVENÇÃO DE UM TEMPO.....	66
O PRIMEIRO BANCO DO BRASIL.....	70
O SEGUNDO BANCO DO BRASIL.....	75
O TERCEIRO BANCO DO BRASIL.....	78
O QUARTO BANCO DO BRASIL.....	84
O QUINTO BANCO DO BRASIL.....	92
CAPÍTULO III.....	101
O PROCESSO IDENTITÁRIO DO FUNCIONÁRIO DO BANCO DO BRASIL...101	101
AS INFLUÊNCIAS SÓCIO-CULTURAIS.....	101
O BANCO DO BRASIL E O FUNCIONÁRIO: O ENCONTRO DE DUAS HISTÓRIAS.....	105

CAPÍTULO IV.....	133
A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA.....	133
AS GRANDES TRANSFORMAÇÕES.....	133
A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NOS BANCOS.....	153
A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO BANCO DO BRASIL.....	162
CAPÍTULO V.....	206
OS ELEGÍVEIS NA FLUIDEZ DA MODERNIDADE LÍQUIDA.....	206
TORNAR-SE ELEGÍVEL: PASSAPORTE PARA O MUNDO DAS VULNERABILIDADES.....	206
A NECESSIDADE DE CONSTRUIR UMA NOVA IDENTIDADE.....	227
A FORÇA DO <i>HABITUS</i>	249
CONCLUSÃO.....	267
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	276
ANEXO A.....	286
ANEXO B-1.....	289
ANEXO B-2.....	296

INTRODUÇÃO

APRESENTAÇÃO DO TEMA

Esta tese enfoca o Banco do Brasil como uma unidade social, que, como um microcosmo, reproduz em seu palco as grandes transformações do mundo do trabalho que atingem milhões de trabalhadores de toda a sociedade capitalista.

Sob o prisma sociológico, o Banco e também as demais empresas podem ser considerados como miniaturas da sociedade, e como tal não são organizações projetadas *a priori*, fruto de uma “racionalidade” de um ou de vários seres humanos, mas são antes de tudo células que reproduzem os valores, os comportamentos e principalmente os modos de produção vigentes em cada estágio da sociedade.

É essa condição que faz do Banco pano de fundo deste estudo, porque foi nele, enquanto campo, que os personagens centrais da presente tese, que dão vozes aos meus achados de pesquisa, se tornaram também personagens desse atual mundo líquido moderno por força dos Programas de Demissão Voluntária – PDV, integrando-se ao contingente daqueles que, voluntária ou involuntariamente, empreenderam a passagem da estabilidade para as vulnerabilidades do mundo do trabalho. No âmbito do Banco do Brasil, a sigla PDV significa Programa de Desligamento Voluntário. No Capítulo IV, demonstro que a administração do Banco àquela época julgou que a palavra demissão feria os valores e padrões vigentes naquela instituição, que em seus quase 200 anos de existência jamais se valera de planos de demissão para reduzir seu quadro funcional.

Os PDV foram concebidos no contexto da reestruturação produtiva, a nova forma que o capital, sob a égide do neoliberalismo, encontrou para reorganizar o modo de produção de maneira integrada e flexível e, com o suporte de avançada tecnologia, substituir cada dia mais o trabalho humano pelos impulsos eletrônicos das máquinas de última geração.

Os programas de demissão voluntária foram formatados inicialmente nos países do Primeiro Mundo por consultorias que assessoravam grandes empresas, normalmente bem sucedidas e que durante décadas ofereceram a seus funcionários a possibilidade de construir uma carreira como projeto de uma vida inteira, garantindo-lhes, tacitamente,

estabilidade e segurança em troca de lealdade e comprometimento.

Sociologicamente, esses planos podem ser entendidos como uma forma “amistosa” que o capital encontrou para dispensar os milhares de trabalhadores, que agora se tornaram inúteis pelo fato do capitalismo ter atingido aquele estágio, previsto por Marx (1980), no qual a utilização das máquinas permite, em várias fases da produção, reduzir drasticamente, quando não totalmente, sua dependência do trabalho humano.

Visando estimular os empregados a aderirem a esses planos, inicialmente os PDV contêm uma série de incentivos financeiros e alguns atrativos indiretos, como, por exemplo, pagamento de Plano de Saúde e Previdenciário por um determinado tempo. À medida que a cultura organizacional da empresa vai assimilando os processos de demissões, as vantagens desses planos vão sendo reduzidas, até se limitarem ao mero pagamento dos direitos trabalhistas previstos nas legislações vigentes e, concomitantemente, se incorporam às práticas rotineiras administrativas.

Pelos seus impactos na vida de milhares de trabalhadores e trabalhadoras e repercussão na mídia tanto escrita como falada, os PDV contribuíram para dar visibilidade às grandes transformações do mundo do trabalho que se fazem presentes a partir dos anos 1970 nos países de capitalismo avançado e adquirem tangibilidade nos países do Terceiro Mundo mais marcadamente a partir da década de 1980.

Essas grandes mudanças tiveram como força propulsora a conjugação de três grandes fatores: a crise do regime fordista, a globalização e a revolução tecnológica em proporções e velocidade jamais vivenciadas pela humanidade. Como consequência mais imediata, a reconfiguração do mundo do trabalho impôs condições altamente desfavoráveis aos homens e mulheres que vivem do trabalho, tais como: o desemprego estrutural, a precarização, a terceirização e o aumento da informalidade.

Com a consolidação do credo neoliberal no Brasil, principalmente ao longo do Governo Fernando Henrique Cardoso, o Banco do Brasil, historicamente entrelaçado às orientações do Estado brasileiro, adere aos fundamentos do neoliberalismo e faz da edição do seu primeiro PDV, em 1995, o marco simbólico de seu ingresso no novo estágio do capitalismo. Nos seus quase 200 anos de existência, o Banco sempre foi visto pelos brasileiros como uma empresa ícone da solidez e tradição. Trabalhar no Banco significava assumir um projeto pelo resto da vida junto a uma empresa que atravessava gerações e parecia um pedaço “imortal” do próprio Brasil. A partir da implementação do PDV, o

Banco assumia de maneira insofismável o seu ingresso nos tempos da modernidade líquida, fazendo também de seus funcionários integrantes ou potenciais integrantes do segmento dos desfiliaados mencionados por Castel (2001), dos descartáveis, que, no âmbito da empresa, ficaram conhecidos como pedevistas, que são os “elegíveis”, ou seja, os “convidados” a se desligarem da instituição. Rompia com seus valores seculares, pois, desde a sua criação em 1808, jamais se valera de programas de demissão de funcionários com vistas à redução de mão de obra. Passou a adotar a nova gestão empresarial, que sob os fundamentos do neoliberalismo ressignifica crenças, valores e até conteúdos semânticos. Agora, por exemplo, como nos declara Bauman (2004), compromisso e pertencimento são traduzidos como opressão, engajamento, como dependência incapacitante.

Fazendo as adequadas mediações para estabelecer as devidas conexões entre o cenário macro da sociedade e as micro-realidades, conforme nos ensina Mills (1965) ser possível nas Ciências Sociais, estarei trazendo à reflexão do campo sociológico o destino de fração desses homens e mulheres que se tornaram pedevistas.

São homens e mulheres que têm em comum um passado em decorrência de terem vivenciado juntos a forte cultura organizacional do Banco do Brasil. Fizeram do Banco a extensão de sua “casa” pelo fato de eles e o Banco pertencerem a um mesmo mundo; mundo este incorporado neles, nos termos de Bourdieu (2003), sob a forma *habitus* que encontrou nas estruturas do Banco o habitat que os permitiu se deixarem levar por sua “natureza”, isto é, pelo que a socialização fez deles, dado que eles estavam “naturalmente” ajustados ao campo com o qual defrontavam para fazerem o que era necessário, para realizarem o futuro potencialmente inscrito naquele mundo em que se sentiam como peixes dentro da água.

Dotaram-se, assim, da memória de um “nós” que dá a cada indivíduo um passado que se estende muito além de seu pretérito pessoal. Fizeram juntos a árdua e desafiante travessia de bifurcações e encruzilhadas impostas pelo PDV em que tiveram que decidir por este ou aquele caminho. Esse processo grupal os fez herdeiros de um estoque de lembranças e, por que não dizer de questionamentos comuns. E como passageiros desse mundo moderno, complexo e fluido, não puderam deixar de serem aprisionados pelas dúvidas, pelas vitórias, pelos fracassos, pois, como sabiamente nos fala Elias (1994), frente à obrigação de escolher necessariamente, temos que anular um outro grande número de alternativas, que se traduzem como vidas que não vivemos, papéis que não

desempenhamos, experiências que não vivenciamos, enfim, oportunidades que deixamos à beira do caminho.

CAMINHOS METODOLÓGICOS

Construir um objeto é um processo. E processos só podem ser explicados em termos de processo, algo em fluxo, em marcha. Não há como indicar um início definidamente claro. No campo das ciências sociais então, o processo é feito de circularidades. Além disso, é o pesquisador que constrói o seu problema de pesquisa, o seu objeto. Mas ele não o faz num vácuo social, e sim circundado por pessoas, por fatos que “criam” contextos que passam a se apresentar a este pesquisador como questões “incômodas”.

No meu caso, se a força dos acontecimentos da década de 1990, mais precisamente a implementação do Programa de Desligamento Voluntário – PDV pelo Banco do Brasil, em 1995, instituição da qual fui funcionária por 27 anos, exigiu de mim, por um lado, ajustar as lentes como forma de sobreviver num mundo de cenários cada vez mais complexos e mutantes, de outro lado, adensaram meus questionamentos “perturbadores”.

Até a década de 1980, quando os países do Primeiro Mundo começavam a se deparar com a crise do sistema capitalista, no Brasil vivíamos momentos de esperança com o fim da ditadura, embalados pela crença de que as coisas podiam ser diferentes. No Banco do Brasil, ancorados na estabilidade tácita e no fortalecimento do movimento sindical brasileiro, tivemos greves vitoriosas que nos permitiram sonhar que finalmente era chegada a hora dos trabalhadores. Vivíamos a miopia dos que se esquecem que as águas revoltas, ainda que em oceanos distantes, eliminam as possibilidades de portos seguros.

A chegada dos anos 1990 deu vigor às velhas questões que desde tenra idade me desafiavam: como foi “inventada” essa coisa chamada sociedade, que torna a vida das pessoas repleta de tantas contradições e tensões e, no entanto, todos a ela nos submetemos? Ainda que os indivíduos discordem dessa sociedade, por mais que contra ela lutem, há sempre uma ordem invisível que não permite a nenhuma pessoa realizar a sua “plena natureza”. Os acontecimentos do Banco, dos quais eu era também personagem, vieram mostrar-me com “todas as letras” que passávamos a habitar um mundo onde não há mais

terreno sólido. Tudo se tornou movediço, inconstante e frágil. As esperanças se tornaram frustrações. A democratização de nosso país se materializou alinhada ao ajuste neoliberal comandado pela senha dos novos tempos: a globalização. A globalização se tornou um processo quase irreversível e irresistível: os projetos nacionais passam a ser comandados pelo *global*.

Todo esse contexto intensificou as minhas indagações “incômodas” que insistiam para que eu tentasse compreender os mecanismos de dominação que fazem com que a lógica das ações, por mais pessoais que aparentem ser, não pertencem exclusivamente ao sujeito que as realiza, mas em grande parte ao sistema das relações sociais nas quais e pelas quais elas se realizam. Entretanto, em nenhum momento eu me deixei orientar pelas forças do determinismo, pois eu sempre me pautei pela crença de que, por mais complexo que o mundo se apresente a nós, há sempre brechas para as decisões individuais, principalmente para aqueles que não se limitam ao horizonte visualizado.

Como marco de maior visibilidade, posso dizer que o PDV de 1995 do Banco do Brasil, ainda que eu tenha permanecido nos quadros da empresa até 2001, quando me aposentei, me fez sentir abruptamente transportada do mundo da estabilidade para as teias das vulnerabilidades. Ao instituir o PDV, o Banco rompeu com seus valores seculares, retirando de todos nós, seus funcionários, nossos referenciais culturais, psicológicos, econômicos e, principalmente, simbólicos. Percebi, com um misto de resignação e perplexidade, que as habilidades e competências que eu desenvolvi por uma vida inteira, tidas como bens, passaram ser vistas como déficits. Como milhares de trabalhadores do mundo atual, me percebi passageira de um tempo em que as grandes mudanças fazem as profissões e empregos desaparecerem muito antes de seus detentores, transformando as especialidades de ontem em estorvos do hoje.

Foram essas inquietações que me moveram a ingressar no Programa de Pós-Graduação de Sociologia da Universidade de Brasília – UnB: além de personagem das grandes transformações do mundo do trabalho, quis também ser delas estudiosa e contribuir para sua melhor compreensão no campo científico. E como um objeto de pesquisa não se modela num vazio social, pois ele é um recorte de nossa realidade, devo confessar que o meu encontro com a sociologia e a escolha do tema reestruturação produtiva como foco de meus estudos têm íntima ligação com a minha trajetória de vida, principalmente com a minha vida profissional. Assim, escolhi o Banco do Brasil como

campo de pesquisa de minha dissertação de mestrado. Em 2004, apresentei ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade de Brasília para a obtenção do título de mestre a dissertação “Reestruturação Produtiva do Banco do Brasil: trajetória profissional dos funcionários da área de Recursos Humanos que permaneceram na empresa”. Estudei, assim, os impactos da reestruturação produtiva junto aos funcionários que se mantiveram no quadro da empresa.

Os entrevistados de minha pesquisa de mestrado reconheceram que o rompimento do acordo tácito da estabilidade e segurança estimulou entre os pares um acentuado processo de individualização no trabalho, passando a existir uma ênfase nas metas individuais em detrimento das construções coletivas. Outro dado revelado pela pesquisa, que acredito ser relevante destacar, refere-se ao fato de que os funcionários que permaneceram no Banco demonstraram vivenciar um conflito estabelecido entre a consciência intelectual lógica e a resistência afetiva à nova situação.

Se no meu mestrado investiguei fração dos personagens dessas transformações, diante dos resultados de minha pesquisa e também fruto das conversas com esses entrevistados, quando sempre nos interrogávamos sobre o destino daqueles que se desligaram do Banco e se viram repentinamente obrigados a refazerem suas biografias, senti-me motivada a estudar fração daqueles outros personagens dessa reestruturação que optaram, voluntariamente ou não, buscar novos itinerários, ou seja, se desligaram dos quadros da empresa. Assim, elegi como **objeto de estudo** do meu doutorado a reinserção dos pedevistas do Banco do Brasil ao mercado de trabalho.

Ao definir esse objeto, passei a exercitar o desafio de trazer à reflexão do campo sociológico esse processo de ruptura de uma situação de estabilidade para uma situação de incerteza e vulnerabilidades que atinge milhões de trabalhadores no mundo inteiro e da qual os pedevistas do BB se tornaram também personagens. Empenhei-me naquela imaginação sociológica definida por Mills (1965) como sendo a capacidade de compreender o cenário histórico mais amplo, em termos de seu significado para a vida íntima e para a carreira exterior de numerosos indivíduos, estes podendo ser entendidos como minúsculos pontos de cruzamento da biografia e da história.

Ao reconhecer consciente e explicitamente que minha vivência profissional e meus valores estão envolvidos na seleção de meu objeto, alinho-me àqueles pensadores como Mills (1965) e Elias (1994; 1998; 2000), que admitem que a “neutralidade científica” é

inatingível, mesmo que a produção científica exija o teste, a refutação e a verificação. Para Elias (1998), o envolvimento já se mostra quando manifestamos nosso foco de interesse e a afetividade ao conhecimento. Para esse autor, não há como deixar de levar em consideração o fato de que cada ser humano, enquanto sujeito do conhecimento e para tornar-se humano, deve ser capaz de dizer “nós” tanto “eu”, pois enquanto sujeito do conhecimento, ninguém pode saber sem adquirir conhecimento de outros. Diante da plena consciência dos meus vínculos subjetivos com o objeto durante todos esses anos dedicados ao meu trabalho de campo, persegui o ponto de equilíbrio procurando exercer a eterna vigilância de não incorrer ao excesso de distanciamento de meus entrevistados, outrora meus colegas de trabalho, pelo medo do excesso da aproximação. Não posso também deixar de registrar que foi graças à solicitude, solidariedade e confiança a mim destinadas pelos pedevistas que amistosa e até mesmo afetivamente me receberam, e pelo fato de eles se portarem como um grupo de conhecedores que dividiram comigo um fundo comum de conhecimento e, como parte disso, uma linguagem específica do grupo, que consegui captar as informações que deram sustentação à minha tese.

Não obstante meus vínculos explícitos ao grupo pesquisado, não deixei de atentar às orientações de Bourdieu (2004c), segundo as quais construir um objeto científico é antes de tudo proceder a ruptura com o “senso comum”, ou seja, com as representações partilhadas por todos. Nesse sentido, Bourdieu (2004c) recomenda a prática da dúvida radical, que consiste em colocar em suspensão todos os pressupostos do pesquisador pelo fato de que o próprio sociólogo é um ser social que incorporou as estruturas do mundo social durante o seu processo de socialização. Declara ainda esse autor que a forma de escapar a essa persuasão permanente a que está sujeito o pesquisador é procurar captar a história social dos problemas, dos objetos e dos instrumentos de pensamento. Nesse sentido, foi de grande relevância para a construção de minha tese a reflexão que fiz sobre a história da instituição Banco do Brasil, a sua forte cultura organizacional, o processo identitário do funcionário com o Banco à luz da revisão bibliográfica a que procedi sobre as grandes transformações do mundo do trabalho. Empreendi esse caminho não mais com as lentes de uma mera funcionária do Banco do Brasil, mas sob um novo olhar convertido pelas lentes sociológicas.

Além dos fatores mencionados que me levaram à eleição do meu objeto de pesquisa, contou também o fato de que há na literatura da sociologia do trabalho

(CARDOSO et al, 2001, p.17) “uma carência de estudos sobre as opções de trabalho daquelas pessoas diretamente afetadas e desligadas dos quadros da empresa por força da reestruturação produtiva”. Os estudos (LEITE,1994; JINKINS,1996,2002; ANTUNES,2001,2002; HIRATA,2002) têm privilegiado a análise das grandes transformações do trabalho nas unidades produtivas e seus impactos nas trajetórias profissionais dos trabalhadores que permaneceram na empresa.

Acredito que um dos obstáculos à investigação dos itinerários dos demitidos se deva às dificuldades de localizá-los, pois esse foi um aspecto que me exigiu grandes esforços e muita persistência, assunto ao qual retornarei mais adiante.

Além de todos os fatores que me moveram à presente investigação, esse estudo tem um caráter notadamente empírico e, conforme afirmou o sociólogo francês Bernard Lahire à Folha de São Paulo, de 07.03.2004, é cada vez mais raro o olhar sociológico fundamentado empiricamente no espaço social.

À medida que eu avançava na construção de meu objeto e ia traçando sua delimitação, ficou-me claro que metodologicamente eu estava me definindo por um **estudo de caso**. Segundo Laville e Dionne (1999), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que tem como principal característica a possibilidade de aprofundamento que oferece para precisar os conhecimentos adquiridos, esclarecê-los, destacar as suas particularidades e atualizar a diversidade de suas manifestações em função dos indivíduos.

Para Elias (2000), os estudos de casos empíricos têm para os sociólogos a mesma importância que os físicos dão aos experimentos. A capacidade de visualizar os casos singulares limitados torna possível seguir determinados detalhes de certa figuração, que em figurações maiores do mesmo tipo dificilmente seriam percebidas e comprovadas. Através do caso exemplar, atentamos para as regularidades de um nexos de acontecimentos, o que nos possibilita então testar, por meio da investigação de outros casos, se tais regularidades são observáveis em todos eles e, caso não sejam, por que isso acontece. Segundo esse autor, a análise de aspectos de uma figuração universal no âmbito de um estudo de caso impõe à investigação algumas limitações óbvias, mas também oferece suas vantagens. O uso de uma pequena unidade social como foco da investigação de problemas igualmente encontráveis numa grande variedade de unidades sociais, maiores e mais diferenciadas, possibilita a exploração desses problemas com uma minúcia considerável, de maneira microscópica.

Nessa mesma perspectiva, Bourdieu (2003) identifica no estudo de caso a possibilidade que permite proceder à interrogação sistemática de um caso particular para retirar dele as propriedades gerais ou invariantes, ocultas debaixo das aparências de singularidade. Bourdieu (2003, p.15) manifesta a sua convicção de que “não podemos capturar a lógica mais profunda do mundo social a não ser submergindo na particularidade de uma realidade empírica, historicamente situada e datada, para construí-la como ‘caso particular do possível’, com o objetivo de apanhar o invariante, a estrutura, na variante observada”.

Goldenberg (2000) ainda destaca que o estudo de caso, ao adentrar profundamente em um objeto delimitado, permite uma “descrição densa” dos fenômenos estudados em seus contextos.

Uma vez definido meu objeto de estudo, fiz o **recorte de minha amostra**. Considerando que os pedevistas do Banco do Brasil estão espalhados por todo o país e é grande esse contingente, só em 1995 foram desligados 24.771 funcionários, segundo Relatório Anual do Banco do Brasil (1995d), sendo 13.388 pelo PDV e outros 11.323 por programas da mesma natureza, mas com incentivos inferiores, pois esses planos se incorporaram às práticas do Banco, elegi como foco de minha pesquisa os 907 pedevistas do Distrito Federal. Esse recorte se prendeu aos meus próprios limites enquanto pesquisadora, seja com relação ao volume de trabalho, ao tempo de que dispunha para o desenvolvimento do projeto, bem como quanto aos recursos financeiros despendidos, que foram exclusivamente pessoais, vez que não tive auxílio de qualquer outra natureza. Além disso, eu já tinha garantido o acesso a uma listagem dos endereços dos pedevistas no DF, o que foi fundamental para a viabilização do meu projeto.

Na construção do objeto, uma **premissa** se mantinha como pano de fundo a nortear meus trabalhos: os funcionários, ao se desligaram do Banco, seja por pressão ou voluntariamente, passaram a lidar com a perda do vínculo empregatício como uma mutilação simbólica e ainda são portadores de padrões de uma identidade que os fixa aos paradigmas da estabilidade e da segurança, inadequados aos novos paradigmas da desregulamentação e da flexibilização das relações de trabalho. Nesse sentido, vale lembrar o que nos fala Elias (1998, p.33): “é comum que os sociólogos permitam que seus ideais e crenças tragam cor a suas teorias e pesquisas científicas”.

Com base nesses pressupostos, formulei a **hipótese** de que grande parte dos

pedevistas tem encontrado dificuldades de reinserção ao mercado de trabalho devido à interferência de seu habitus, que mobiliza suas disposições desenvolvidas sob o paradigma da estabilidade e segurança no emprego.

Dediquei-me ainda atentamente na definição e operacionalização dos conceitos (Anexo A) que seriam as questões de interesse que passaram a orientar as minhas investigações no campo e que compuseram o roteiro de meus instrumentos de pesquisa (Anexos B-1 e B-2). Este exercício se mostrou de suma importância para o refinamento: do objeto, do estabelecimento dos objetivos e da formulação da hipótese central.

Tracei como **objetivo geral** de minha investigação analisar a reinserção dos pedevistas ao mercado de trabalho e delimiti como **objetivos específicos**: 1) identificar os tipos de atividades exercidas pelos pedevistas; 2) descrever o rito de passagem da estabilidade para a vulnerabilidade do mundo do trabalho; 3) identificar os mecanismos operacionalizadores da construção de uma nova identidade; 4) analisar a interferência das disposições dos pedevistas gestadas sob o signo da estabilidade nas suas atuais atividades profissionais; e 5) avaliar o grau de auto-realização dos pedevistas.

Definido meu objeto e estabelecidos meus objetivos, vivenciando a realidade que Bourdieu (2004c, p.24) nos coloca que “as opções técnicas mais ‘empíricas’ são inseparáveis das opções mais ‘teóricas’ na construção do objeto”, verifiquei que diante do quadro que eu me deparava com relação à coleta de dados seria recomendável que eu adotasse técnicas de caráter quantitativo e qualitativo. Assim, decidi pela aplicação de **questionário** e realização de **entrevista individual**, decisão essa que permitiu que os limites de um instrumento fossem contrabalançados pelo alcance de outro. Enquanto o questionário pressupõe uma população de indivíduos de estudo comparáveis, que fornece dados que podem ser generalizáveis, a entrevista busca observar diretamente como cada indivíduo vivencia concretamente a realidade pesquisada.

A **análise documental** foi outra técnica da qual me utilizei e que se revelou de grande importância para o desenvolvimento de meu trabalho. Eu já possuía bastante material fornecido pelo Banco do Brasil que, por intermédio da sua unidade de Recursos Humanos, se mostrou extremamente solícito e acessível, disponibilizando todos os acervos necessários à pesquisa referentes aos planos de desligamento, tais como: publicações internas do Banco (documentos, instruções, notas, mensagens aos funcionários, periódicos, etc.), relatórios anuais e informações contidas no *site* www.bb.com.br.

A par disso, é importante registrar que além da minha longa vivência junto ao Banco do Brasil, desde 2003 eu investigo essa instituição enquanto campo de estudo. Muitas das falas de meus entrevistados quando da pesquisa de mestrado, por se apresentarem tão atuais e pertinentes, foram exploradas também para a composição desta minha tese de doutorado.

Nos meus contatos com o Banco pude observar que, mesmo decorridos esses onze anos do seu PDV, esse fato se mantém naquela instituição como uma ferida não cicatrizada. Muitos foram os colegas, inclusive alguns ocupantes de postos elevados na hierarquia, que se mostravam cautelosos quando o assunto era PDV e me questionavam: você quer mesmo “mexer nesse assunto”? E eu lhes respondia, percebendo uma certa cumplicidade que se materializava de forma efetiva no atendimento atencioso e cordial às minhas demandas: esse é o trabalho de um sociólogo...

Em contrapartida à atitude do Banco, qual não foi a minha surpresa com a postura da Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil - PREVI, que demonstrou total descompasso em relação ao Banco, inclusive com posicionamentos incompatíveis às suas atitudes anteriores quando eu lhe houvera solicitado dados. Por ocasião da elaboração do meu projeto de pesquisa, eu tinha como certa a obtenção desses dados, pois havia uma condição peculiar com relação aos pedevistas do Banco do Brasil que poderia permitir o fácil rastreamento desses ex-funcionários. Em decorrência do formato dos programas de demissão do Banco, a maioria dos pedevistas continuou vinculada à PREVI, seja em decorrência da responsabilidade de efetuar pagamento do empréstimo para aquisição de casa própria ou manutenção do plano de aposentadoria. Essa minha previsão se havia mostrado pertinente quando em 2004, eu já conseguira uma listagem dos pedevistas e seus respectivos endereços junto àquela Caixa. Entretanto, quando pedi à mesma PREVI, em 2006, uma listagem atualizada dos pedevistas, não obstante a carta de solicitação tenha sido emitida pelo Departamento de Sociologia da Universidade de Brasília, contendo a explicitação do pleito e afirmando o compromisso ético da restrita utilização dos dados para fins da pesquisa acadêmica, o referido pedido foi negado. Essa posição da PREVI contrariou, inclusive, a usual postura do Conglomerado Banco do Brasil, que sempre apoiou as pesquisas científicas no país. Ainda que eu me empenhasse para que a PREVI se reposicionasse, não logrei êxito nessa empreitada. Esse episódio evidenciou-me as dificuldades com que os pesquisadores brasileiros se deparam quando da construção dos

saberes, não só relativamente a recursos financeiros, mas também com relação à falta de tradição no país no que tange a comportamentos e atitudes em prol do desenvolvimento do patrimônio científico nacional. Lembrei-me também que, na própria reconstituição da história do Banco do Brasil, enfatizei como as instituições brasileiras são comandadas pelos traços da nossa cultura, que têm nos vínculos pessoais e não nos institucionais o canal de acesso às demandas. Com a troca do comando político do país, os cargos hierárquicos da PREVI, como assim de todo Banco do Brasil, passaram a ter novos ocupantes e em decorrência da minha aposentadoria não mantive mais com aquela Caixa nenhum contato decorrente de relações de trabalho.

Diante da dificuldade de conseguir esses endereços via Sindicato ou pela Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil – ANABB, dado que o vínculo ao Sindicato cessa quando do rompimento do contrato de trabalho junto ao Banco e com relação à ANABB implica pagamento de mensalidade que muitos pedevistas não têm condições de efetuar, a minha alternativa foi utilizar a listagem obtida em 2004. A minha decisão de trabalhar com questionário decorreu também dessa situação, pois a utilização desse instrumento teve na minha opção metodológica um papel exploratório. Os questionários foram remetidos pelo correio aos 907 pedevistas do Distrito Federal, acompanhados de uma carta assinada por mim, expondo os objetivos da pesquisa e solicitando a sua colaboração. Utilizei a remessa postal por ser a mais compatível com a estrutura dos dados de que dispunha: endereços residenciais, dos quais não constavam números telefônicos nem endereço eletrônico dos pedevistas. Dos 907 questionários encaminhados, 135 (14,9%) foram devolvidos preenchidos pelos pedevistas, 147 (16,2%) foram devolvidos pelo Correio por motivo de mudança de endereço do destinatário e 625 (68,9%) pedevistas não se manifestaram. Considerando que efetivamente 760 questionários chegaram aos endereços dos pedevistas, obtive então um retorno de 17,9% dos questionários enviados, o que, em termos de resposta a instrumento de pesquisa dessa natureza, é considerado uma boa média de adesão do público-alvo. Acredito que a minha condição de ex-funcionária do Banco do Brasil contribuiu para esse comportamento dos respondentes. No tratamento dos dados dos questionários foi utilizado o *software* estatístico SPSS, que é uma ferramenta desenvolvida para atender as especificidades das Ciências Sociais, tarefa na qual contei com o apoio da Consultoria Jr. em Ciências Sociais – Socius, que é uma empresa júnior da Universidade de Brasília.

Analisando os questionários, verifiquei que os dados quantitativos só poderiam ser considerados parte das verificações necessárias, pois em muitos casos as respostas só arranhavam a superfície da realidade buscada. Como nos afirma Elias (2000), no campo da sociologia, a utilização da estatística pode implicar em considerar as maiores dimensões numéricas como as questões de maior importância. Assim, muitas vezes as particularidades são abandonadas para que apenas sejam consideradas as tendências do grupo, deixando de revelar as diferenças internas e os comportamentos desviantes da “média”, que ficam escondidos sob uma suposta homogeneidade. Elias (2000, p. 59) nos alerta para o fato de que os “dados sociais podem ser sociologicamente significativos sem ter significação estatística e podem ser estatisticamente significativos sem ter significação sociológica”.

Além disso, tornava-me cada vez mais claro que as inferências feitas unicamente a partir da análise estatística teriam valor limitado, principalmente quando contatei vários pedevistas que se declaravam bem sucedidos visando esclarecer pontos que a análise dos questionários indicava a necessidade de maior elucidação, e eles se esquivavam de um encontro interativo comigo enquanto pesquisadora. Percebi que esses pedevistas haviam respondido os questionários com a preocupação de passar a melhor impressão possível, confirmando informações que eu já tinha sobre essa possibilidade. Chegou ao meu conhecimento, por depoimentos de outros entrevistados, que existem pedevistas que se sentem tão constrangidos da atual situação em que se encontram que a dissimulam e até hoje escondem de amigos e outros familiares a sua condição de desempregado, pois se julgam culpados pelo seu fracasso. Trazem, assim, para seu exclusivo ônus as contradições do sistema econômico que cada vez mais excluem os homens e as mulheres do acesso ao mundo do trabalho. É preciso ter presente que compartilhamos do *habitus* social que nos vincula à sociedade do trabalho, ou seja, pertencemos à sociedade em que o trabalho é categoria sociológica chave. Assim, o trabalho, parafraseando Dejours (2001), não é apenas uma atividade produtiva, mas também um ato de convivência: viver a experiência da pressão, compartilhar as regras da sociabilidade, construir o sentido do trabalho, da situação, bem como incorporar os argumentos relativos à proteção e realização do ego.

A partir desse momento, as entrevistas individuais do tipo semi-estruturadas já previstas no projeto, tornaram-se para mim um imperativo. Elas se mostravam necessárias para estabelecer entre mim e o pedevista um clima de flexibilidade e confiança que permitisse o aprofundamento em questões que se apresentavam como reservatórios a serem

melhor investigados. Selecionei 40 pedevistas e, com base nos seus endereços, pesquisei seus respectivos números telefônicos e gradativamente os fui consultando e agendando as entrevistas. Dentre os selecionados, figuravam alguns que espontaneamente haviam registrado no espaço aberto para manifestação no questionário o número do seu telefone e a disponibilidade para novos contatos. Inclusive muitos foram os pedevistas que manifestaram nesse espaço ou pessoalmente se sentirem sensibilizados pelo fato de “alguém” ainda se interessar por sua história, mesmo após mais de uma década. O contato telefônico mostrou-se mais eficaz que o contato via postal. A maioria dos contatados se dispôs a conceder a entrevista, além de outros não contatados me terem telefonado oferecendo-se para serem entrevistados.

A realização das entrevistas consumiu bastante tempo. Além do deslocamento, que é bastante oneroso no Distrito Federal pelas longas distâncias que nos impõe, sendo que alguns entrevistados residiam em cidades satélites, a duração média das entrevistas foi de cinco horas, às vezes demandando a necessidade de mais de um encontro. No período de junho a novembro de 2006, realizei 12 entrevistas, inclusive com um pedevista que espontaneamente se ofereceu para ser entrevistado, o qual havia sido o implementador do PDV de 1995 e que posteriormente também se viu pressionado pelas circunstâncias a aderir a um Plano de Desligamento de Altos Executivos do Banco.

Dada a densidade das entrevistas realizadas, as julguei suficientes para retratar qualitativamente o meu campo de pesquisa, complementando e integrando a sinopse trazida pelos dados quantitativos que eu já havia levantado através dos questionários. Goldenberg (2000) nos diz que a representatividade dos dados da pesquisa qualitativa é determinada pela sua capacidade de permitir a compreensão do significado e da “descrição densa” dos fenômenos estudados em seus contextos e não pela sua expressividade numérica.

A 13^a. entrevista me foi concedida pelo ex-Diretor de Recursos Humanos do Banco do Brasil, João Batista de Camargo, que ocupava esse cargo na época da edição do PDV, em 1995, e foi o principal mentor da adoção dos planos de desligamentos voluntários dos funcionários do Banco. A duração dessa entrevista foi de cerca de nove horas e exigiu dois encontros. O ex-Diretor Camargo foi extremamente solícito e demonstrou profundo conhecimento do Banco e de suas múltiplas interdependências com o Estado e a sociedade brasileira, dado que foi funcionário de carreira e ocupou vários postos de relevância na

administração da instituição e do Governo Federal. Ele respondeu a todos os meus questionamentos dentro de um clima de muita tranquilidade e segurança, além de acrescentar espontaneamente dados e narrações que constituíram peça fundamental na construção de minha tese.

Em maio de 2007, ao identificar um pedevista que fez concurso e se reintegrou novamente aos quadros do Banco, voltei mais uma vez a campo para realizar a minha 14ª entrevista. Essa entrevista me permitiu captar as opiniões e percepções de um funcionário que estava tendo a oportunidade de vivenciar o confronto de duas realidades: o Banco antes do PDV e o Banco pós-PDV, dado que o PDV representou para a história do Banco do Brasil um divisor de águas, como destaque no desenvolvimento de minha tese.

Quanto aos locais de realização, as entrevistas assim aconteceram: uma foi realizada na residência da pedevista, sete nos locais de trabalho dos entrevistados e seis na minha residência. As entrevistas realizadas em minha casa decorreram do fato de eu ter percebido que determinados pedevistas se sentiam constrangidos de falar sobre o reflexo do PDV em suas vidas no âmbito de seu ambiente familiar ou de trabalho.

Para não perder a riqueza das falas, das inflexões, as entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados. Todas as entrevistas foram realizadas por mim, bem como fui eu também que me ocupei integralmente de suas transcrições, o que me possibilitou trazer para a minha tese a riqueza das interpretações das expressões corporais e faciais que falavam muitas vezes mais que as palavras, os sentimentos, as emoções, as pausas cheias de significações, as lágrimas sofridas que faziam o ontem tão presente.

Os entrevistados foram extremamente colaborativos, demonstraram muito interesse, sem aparentarem sinais de cansaço e espontaneamente falaram sobre todas as questões propostas, além de acrescentarem outros dados, inclusive expondo aspectos que lhes eram mais difíceis, muitas vezes sob intensa emoção. A estrutura da entrevista individual semi-estruturada deu a mim e ao pedevista flexibilidade para adentrarmos por novos aspectos que se apresentavam relevantes durante o transcorrer do diálogo. Todos os 13 pedevistas por mim entrevistados afirmaram espontaneamente que falar sobre o PDV dentro do clima que imperou durante nossos encontros lhes fez muito bem. Alguns afirmaram que aquela era a primeira vez que conseguiam falar sobre o PDV, sem constrangimentos e auto-censura, porque estavam sendo ouvidos por uma pessoa que os fazia sentirem-se compreendidos.

Sumariamente, o perfil dos pedevistas que participaram da amostra de minha pesquisa pode ser assim sintetizado:

- a) a tabulação dos **135 questionários** trouxe o seguinte perfil: 51 mulheres e 84 homens responderam ao questionário; 113 se situam atualmente na faixa de 40 a 65 anos; quando se desligaram do Banco, 115 tinham entre 29 e 56 anos; nível de escolaridade quando se desligaram do Banco: 4 com ensino médio incompleto; 10 com ensino médio completo; 21 com nível superior incompleto; 66 com nível superior completo e 34 com pós-graduação;
- b) o perfil dos **13 diretamente entrevistados** por mim pode ser assim resumido: foram 5 mulheres e 8 homens; atualmente as mulheres se situam na faixa de 47 a 51 anos e os homens entre 50 a 60 anos; quando se desligaram do Banco as mulheres tinham entre 36 a 46 anos e os homens entre 34 a 50 anos; nível de escolaridade quando se desligaram do Banco: mulheres: 2 com nível superior incompleto, 1 com superior completo e 2 com curso de pós-graduação; homens: 2 com ensino médio completo, 3 com superior incompleto e 3 com pós-graduação.

Ao descrever os caminhos metodológicos que me permitiram desenvolver essa tese, recompus os meus rastros na construção do conhecimento que explicam os “como”, os “porquês” e os “quando” que fizeram dos pedevistas personagens centrais deste estudo. Devo ainda registrar que o conhecimento que eu tinha sobre o Banco do Brasil enquanto “campo” ajudou-me a perceber o papel decisivo que esta instituição desempenhou nas estruturas de suas identidades e nas opções de suas vidas.

Trazer esses caminhos é recompor os mapas que nos orientaram no campo da investigação, é incorporar as observações triviais, que às vezes nos parecem banais, tão elementares que julgamos não merecedoras de registro, mas que sem dúvida integram o conjunto explicativo que dá sustentação aos resultados do trabalho que elaboramos e em muitas ocasiões explicam também o pormenor, o particular que é significativo. Fiz esse exercício consciente de que essa é a grande contribuição do pesquisador aos seus pares, não obstante esse passo seja muitas vezes relegado a planos secundários.

Ao reconstituir os caminhos pelos quais naveguei na construção do objeto, não só cumpro meu dever acadêmico, mas faço desse gesto uma homenagem à minha orientadora, professora Berlindes Astrid Küchemann, que nesses seis longos anos de convivência

amistosa e amiga sempre foi zelosa e exigente no sentido que eu me tornasse uma aprendiz desse comportamento.

ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo se compõe da Introdução, cinco Capítulos e ao final consta a Conclusão.

Na **Introdução**, apresento as considerações gerais sobre o trabalho desenvolvido. Na Apresentação do tema, faço uma contextualização do assunto sobre o qual verso e destaco o foco do meu trabalho. Em Os Caminhos Metodológicos, reconstituo os trajetos que percorri na elaboração de minha tese. Relato as indagações que suscitaram meu problema de pesquisa, os meandros da construção do objeto, as reflexões que fundamentaram a formulação da hipótese, os critérios que determinaram o estabelecimento dos objetivos, das estratégias metodológicas e das técnicas de pesquisa utilizadas.

No **Capítulo I**, descrevo a trajetória pendular da categoria trabalho na modernidade dentro de um fluxo de interdependências preñe de rupturas e fragmentações que determina a ascensão e queda do trabalho. Discorro sobre os fundamentos que promoveram o trabalho da sua situação mais desprezada à fonte de toda riqueza social, dotando-o de *status* de centralidade no seio da sociedade moderna. Destaco a importância da contribuição dos clássicos - Marx, Durkheim e Weber - no estabelecimento do trabalho como categoria sociológica chave. Percorro, enfim, os caminhos que levaram o trabalho ao apogeu e os atuais meandros das grandes transformações que o submetem ao reino das vulnerabilidades.

No **Capítulo II**, retrato o campo em que os sujeitos – os pedevistas - que deram vozes aos meus achados de pesquisa vivenciaram a maior parte da socialização de suas vidas adultas: o Banco do Brasil. Reconstituo histórica e sociologicamente essa instituição, demonstrando como o Banco do Brasil se tornou Banco do Brasil. Evidencio como o seu forte alinhamento ao posicionamento do Estado brasileiro permitiu muitas vezes que a sua história se confundisse com a própria história do país. É nesse entrelaçamento que também vamos encontrar as causas das “vidas”, “mortes” e “ressurreições” do Banco, levando-o a assumir, desde sua fundação em 1808, as cinco configurações históricas que descrevo.

No **Capítulo III**, adentro na formação do processo identitário do funcionário do Banco do Brasil, procurando captar os nexos que darão o tom da dimensão sociológica da influência do Banco, enquanto instituição, no estabelecimento das categorias do pensamento de seus empregados, fixando identidades e orientando as percepções deles para com o mundo social. Analiso como o Banco e o funcionário, sob a égide da abordagem bordieusiana, se tornaram o encontro de duas histórias: o funcionário é a história tornada corpo e o Banco, a história tornada instituição.

No **Capítulo IV**, discorro sobre as grandes transformações que reconfiguraram as relações entre o trabalho e o capital e que no mundo do trabalho passaram a ser denominada reestruturação produtiva. Enfatizo essa reestruturação no âmbito do setor bancário, segmento no qual os meus entrevistados vivenciaram, se não totalmente, a maior parte de suas experiências profissionais. Analiso, com base nos meus resultados de pesquisa e nas falas dos pedevistas, como o processo da reestruturação produtiva, mais destacadamente o evento de sua maior visibilidade – PDV, foi vivenciado pelos funcionários. Isso significou trazer à discussão a complexa questão da “livre escolha” que, no campo sociológico, significa adentrar no emaranhado domínio dos vínculos dos “nós”, quando as pessoas passam a vivenciar um sentimento de perda, atingindo não só suas vidas atuais, mas também toda uma memória coletiva.

No **Capítulo V**, trago, principalmente fundamentada na força das palavras dos pedevistas, a difícil passagem que milhares de homens e mulheres hoje têm empreendido do terreno da estabilidade para as vulnerabilidades do mundo do trabalho. Descrevo suas perplexidades, seus conflitos ao se perceberem redundantes, descartáveis, “elegíveis”, dispensáveis do processo produtivo, ou seja, destituídos das evidências constitutivas que os inscreviam no mundo social. Faço incursões nos complexos meandros da necessidade de construir novas identidades, principalmente quando se pertence ao segmento daqueles que os atuais tempos neoliberais carimbam com o estigma da “meia idade”, outrora valorizados pela experiência, e que hoje passam a ser vistos como destituídos de potencialidades. No caso dos pedevistas do Banco, destaco ainda a força do *habitus* que dificultou a transição de suas disposições duráveis para o novo cenário da flexibilidade, desregulamentação, imprevisibilidade, visão de curto prazo, desengajamento e ausência de vínculos fortes e duradouros.

Na **Conclusão**, destaco os aspectos mais relevantes que foram apreendidos por essa

investigação.

CAPÍTULO I

A TRAJETÓRIA PENDULAR DO TRABALHO NA MODERNIDADE

A ASCENSÃO DO TRABALHO

Pensar na modernidade e no trabalho dentro de um fluxo de interdependências nos remete ao desafio de refletirmos sobre a própria natureza dessa modernidade, concebida em meio a rupturas e colapso do mundo ordenado de modo divino. De início, já nos deparamos com uma questão sempre discutível: quando se inicia a modernidade? Zygmunt Bauman, sociólogo polonês, afirma que a modernidade é uma dessas totalidades esquivas, sem contornos definidos, impedindo acordo sobre o seu tempo. Uma tentativa de capturá-la, nos ensina ele, seria pelo método da negação: listaríamos o que "aquele mundo não era, o que não continha, o que não sabia, o que não percebia" (BAUMAN, 1999a, p. 12). Esse método localizaria o nascimento da modernidade entre os púidos das bordas do mundo agonizante, que não compreenderia do que estávamos falando, e os esboços da configuração que já adquirira aquela compreensão. Nessa perspectiva, a modernidade para Bauman se inicia no século XVII, na Europa Ocidental, a partir das grandes transformações sociais, estruturais e intelectuais, atingindo inicialmente sua maturidade como projeto cultural com o avanço do Iluminismo e posteriormente se afirma como forma de vida em consequência do avanço da sociedade industrial, em princípio no mundo capitalista e depois no comunista.

Os iluministas, ao criarem o projeto intelectual que se fundamentou na crença do desenvolvimento da ciência objetiva, no estabelecimento da universalidade da moralidade, da lei e da arte autônoma, permitiram que a modernidade se dotasse da certeza de alcançar tanto o controle das forças naturais como a racionalidade do mundo e do eu. A partir daí o mundo ocidental fez dos preceitos da razão a força motriz para a construção da sociedade ordeira, moderna. Isso significou desmitificar e dessacralizar o conhecimento e a organização social, como forma de libertar os seres humanos das irracionalidades do mito,

da religião, da superstição, assim como do próprio lado sombrio da natureza humana. A partir do conhecimento gerado e acumulado por muitas pessoas *trabalhando livremente* seria possível emancipar a natureza humana, liberando-a da escassez e da voluntariedade da natureza e promovendo a riqueza, a igualdade, a liberdade e a felicidade dos seres humanos.

Mas, como nos lembra Castoriadis (2000), essa racionalização que o mundo moderno impeliu ou tendeu a impelir, permitindo desprezar ou olhar curiosa e respeitosa os estranhos costumes, invenções e representações imaginárias das sociedades precedentes, é apenas superficial. Paradoxalmente, por causa dessa “racionalização” extremada é que a vida do mundo moderno precisa do imaginário tanto como quaisquer culturas arcaicas ou históricas. Assim, a pseudo-racionalidade moderna constitui apenas uma das formas históricas do imaginário. É impossível compreender o que foi e o que é a sociedade humana fora da categoria do imaginário, dado que o imaginário “é criação incessante e essencialmente indeterminada (social-histórica e psíquica) de figuras/formas/imagens, a partir das quais somente é possível falar-se de ‘alguma coisa’ (CASTORIADIS, 2000, p.13). Portanto, o que chamamos de “realidade” e “racionalidade” são seus subprodutos. Daí a necessidade de uma sociedade ter um fator unificante que forneça um conteúdo significado entrelaçado com as estruturas simbólicas.

É esse entendimento que nos permite perceber a modernidade e o trabalho dentro de um fluxo de interdependências, levando-nos a captar os fundamentos que deram status de centralidade à categoria trabalho na sociedade moderna. Ao elevar o trabalho à sua categoria principal, a sociedade moderna deu forma ao informe e duração ao transitório. Era o triunfo da razão.

Nos dizeres de Bauman (2001), o trabalho tem a propriedade de dar consistência à ambição moderna de submeter, encilhar e colonizar o futuro, permitindo substituir o caos pela ordem e a incerteza pela previsibilidade. O trabalho passou simbolizar a pedra filosofal que há muito se procurava, como nos conta Castel (2001). O trabalho assim compreendido teria permitido, segundo Bauman (2001), que a sociedade moderna passasse a definir um esforço coletivo do qual cada membro da espécie humana devesse participar.

Castel (2001), na sua ampla e rigorosa investigação sociológica sobre as grandes transformações do mundo do trabalho, nos fala que buscar a gênese do trabalho no mundo ocidental nos faz deparar com uma mudança da concepção do próprio trabalho: excluído

da ordem da riqueza, confinado no campo da necessidade econômica e da obrigação moral dos que nada têm, considerado antídoto contra a ociosidade e corretivo dos vícios do povo, o trabalho foi promovido à fonte de riqueza social.

Lautier (1999) destaca que, até o século XVII, no idioma francês a palavra “trabalho” era pouco usada, sendo a atividade produtiva traduzida pela função daquele que a realizava. Assim o artista “criava”, o camponês “lavrava”, enquanto aqueles que “trabalhavam” eram pessoas como os jornaleiros, os aprendizes que, de forma oposta aos artesãos, não tinham “obra” para levarem ao mercado e apenas podiam trocar por dinheiro o tempo despendido como trabalhador submisso e dependente. O trabalho significava, nesse contexto, ausência de liberdade, fazendo-nos entender a sua vinculação etimológica com o vocábulo latino *tripalium*, que significava sofrimento, tortura, pena, labuta. *Tripalium* era o substantivo que designava um aparelho formado por um tripé, inicialmente utilizado para imobilizar a pata do cavalo que era ferrado e que depois passou a ser utilizado nos prisioneiros que eram submetidos a torturas.

Promover, portanto, o trabalho a um novo paradigma exigiu da sociedade moderna, usando os termos de Castel (2001), operar uma “revolução” na Revolução. Na tarefa de tornar o trabalho socialmente útil, o primeiro passo da sociedade moderna consistiu em desvinculá-lo das suas raízes da “maldição bíblica”, constante em toda pregação religiosa e moral, promovendo a sua ascensão repentina, elevando-o do último lugar, da situação mais desprezada, ao lugar de honra, fazendo dele a fonte de toda criação humana.

Nesse empreendimento, a contribuição do liberalismo foi fundamental. Vamos encontrar, por exemplo, em Locke, filósofo inglês do século XVII, o entendimento de que o trabalho é a fonte de toda propriedade. Adam Smith, filósofo do século XVIII do chamado “Iluminismo Escocês”, promove o trabalho à condição de provedor de toda riqueza. Montesquieu, também no século XVIII, proclama que o homem não é pobre por nada possuir e sim porque não trabalha. A contribuição desses clássicos consistiu em evidenciar que o que estava em debate não era a necessidade do trabalho, que certamente já era reconhecida há tempos, mas normalmente associada a alguma espécie de coerção ou à condição de execução por parte dos “inferiores”. O que eles defendiam era a necessidade da liberdade do trabalho. Adam Smith, como um dos expoentes do liberalismo, argumentava que a liberdade do trabalho consistia na liberdade de troca do trabalho no mercado. Segundo esse filósofo, Deus dispôs as coisas de tal jeito que, dando necessidades

ao homem, fez do direito de trabalhar a mais sagrada e inviolável propriedade do ser humano. O trabalhador deveria ser deixado livre para empregar esta força e habilidade da maneira que melhor lhe garantisse seus próprios e legítimos interesses¹.

A ideologia liberal também sempre advogou que a liberdade do trabalho deve libertar a iniciativa privada das amarras das regulamentações do Estado, estimular o gosto pelo risco, pelo esforço e pela competição. Assim, o desejo de melhorar a condição de vida tornou-se estímulo para o indivíduo empenhar-se no trabalho. O futuro passou a ser, portanto, criação do trabalho.

Entretanto, se no plano teórico a riqueza é produzida pelo trabalho e maximizada pela sua liberdade, no mundo dos comuns, dos mortais, os caminhos se apresentaram áridos e tortuosos: “os primeiros liberais não puderam, ou não quiseram, considerar a possibilidade de um desequilíbrio estrutural entre a oferta e a demanda de trabalho, e subestimaram o antagonismo de interesse entre empregadores e empregados” (CASTEL, 2001, p. 248).

Como deixar frente a frente, sem mediação, interesses diferentes se completarem ou se enfrentarem? Instalou-se o antagonismo entre dois princípios de governabilidade: o do Estado social e o do Estado liberal. Estava estabelecida a ambigüidade: se a riqueza da nação dependia, de agora em diante, do uso racional da força de trabalho das massas, geralmente desprezada e miserável, como conciliar um Estado socialmente forte, que pudesse garantir amparo ao trabalhador, com um Estado “mínimo”, coerente com os pressupostos do liberalismo? O estabelecimento de direito efetivo ao trabalho inclinaria a um Estado forte, socialista ou socializante. Esta polêmica, que estava no seio das revoluções que conturbavam a Europa, vai atravessar todo o século XVIII e chegar até os dias atuais. Aí reside a fragilidade do liberalismo do século XVIII: fez recair o peso da liberdade de trabalho sobre o trabalhador manual, isto é, sobre um indivíduo sem recursos, sem dignidade e sem status. Enquanto o empregador podia esperar e contratar livremente, fora que estava da cidadela das necessidades, o trabalhador, pressionado biologicamente pela sua sobrevivência, se via na urgência de vender sua força de trabalho (CASTEL, 2001).

Assim, “quando em 1735 John Wyatt anunciou sua máquina de fiar e com ela a revolução industrial do século XVIII” (MARX,1980, Livro 1, v. 1, p. 425), iniciava-se

¹ Ver Adam Smith - Uma investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações -1776.

também a gestação da filha dessa industrialização, que é ao mesmo tempo a doença infantil da modernidade: a indigência, o pauperismo, que paradoxalmente não era decorrente da falta de trabalho e sim da nova organização do trabalho, ou seja, do trabalho “liberado”. Instalara-se uma condição salarial que, sem nenhum amparo, fazia prosperar a miséria no seio da Revolução Industrial, revolução essa que se apresentava na Europa, particularmente na Inglaterra, como um multiplicador da riqueza das nações. Estava aberta a Caixa de Pandora dos conflitos capital-trabalho que tanto vão atormentar os grandes clássicos da Sociologia que conceberam a sociedade moderna como a “sociedade do trabalho”. De fato, Marx, Weber e Durkheim, ainda que por abordagens metodológicas e construções teóricas distintas, formularam suas produções sociológicas sob o modelo de uma sociedade movida por sua racionalidade e abalada pelos conflitos sociais, tendo o trabalho como a categoria sociológica chave.

A CONTRIBUIÇÃO DOS SOCIÓLOGOS CLÁSSICOS

O intenso processo de industrialização da Europa Ocidental iniciado no século XVIII e intensificado no século XIX, fazendo das cidades palco dos céus acinzentados pela fumaça das fábricas e do crescimento desordenado em decorrência dos fluxos dos imensos contingentes de pessoas à procura de trabalho, deserdadas pela capitalização e modernização da agricultura, provocava dramáticas turbulências nos fundamentos da vida econômica, moral, religiosa, jurídica, política e social.

São conhecidos os relatos que Marx e Weber fazem sobre essa época. Marx nos fala dos imensos desgastes da longa jornada de trabalho de 12 a 14 horas a que são submetidos trabalhadores, mulheres e crianças. Weber destaca que as primeiras concentrações industriais se deram pautadas pela coerção da miséria, citando a extremada situação dos operários das minas de Newcastle, que no século XVIII trabalhavam acorrentados por coleiras de ferro. Vale ressaltar também que as riquezas do Novo Mundo, e aí o Brasil tem papel de destaque, foram extraídas sob o peso da escravidão inicial dos índios e depois pela saga de servidão dos negros. Certamente, o esforço para entender as causas e os possíveis desdobramentos dessas grandes transformações estimulou esses pensadores a enfocarem as relações de trabalho como estruturantes da vida social.

Nos meados do século XIX, Marx, cuja existência se deu no período de 1818 a 1883, fundamenta suas teorias na admissão de que o processo de trabalho determina a totalidade da existência humana e, portanto, constitui o modelo básico da sociedade. Elege o trabalho como a categoria fundante do ser humano, ou seja, coloca o trabalho no centro do processo de humanização (FROMM,1975). O trabalho é para ele, dessa forma, o suporte sobre o qual se sedimenta o próprio universo da realização da atividade do homem. Para Marx, o objeto, que é o produto dessa atividade, é extensão objetiva de uma existência subjetiva, ou seja, é externalização da capacidade humana para a consecução dessa mesma atividade. Como resultado da atividade vital – trabalho -, o produto é aquela forma por meio da qual a apropriação natural é a apropriação humana, objetivação da atividade do sujeito: o objeto do trabalho enquanto objetivação genérica. Assim, ao mesmo tempo em que aparece como uma relação histórica entre homem e natureza, o trabalho acaba por determinar também o conjunto da vida humana. É esse esforço teórico insistentemente concentrado na categoria trabalho que leva Marx a estabelecer como base de toda sua obra o desenvolvimento da vida social a partir do modo de produção socialmente construído pelos homens por meio do trabalho, reconhecendo também nos seres humanos a condição de agentes de transformação. Marx foi, nos dizeres de Lautier (1999), particularmente responsável pelo “humanismo do trabalho”, até então ausente nos séculos anteriores.

Marx entende o trabalho como o relacionamento ativo do homem com a natureza, através do qual o homem modifica criativamente a si próprio e suas condições de vida:

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. Desenvolve as potencialidades nela adormecidas e submete ao seu domínio o jogo das forças naturais. Não se trata aqui das formas instintivas, animais, de trabalho. Quando o trabalhador chega ao mercado para vender sua própria força de trabalho, é imensa a distância histórica que medeia entre sua condição e a do homem primitivo com sua forma ainda instintiva de trabalho (MARX, 1980, Livro 1, v. 1, p. 202).

Na sua concepção de trabalho, Marx traz implícito também sua teoria do conhecimento. Como discípulo de Hegel, declaradamente se inspirou na dialética hegeliana, mas considerou as críticas de Feuerbach a este filósofo. Assim, quando elabora a sua concepção de trabalho, procura manter as exigências do racionalismo dentro de uma

revalorização do empírico, fazendo da práxis um tema de extrema relevância em sua elaboração científica. O conhecimento na perspectiva de Marx está, portanto, vinculado ao fazer ou à relação fundamental do homem com a natureza, que se manifesta no ato de produzir. Ao buscar a produção e a reprodução de sua vida societal por meio do trabalho e lutar por sua sobrevivência, o ser social cria e renova as próprias condições de sua reprodução. É na condição de ser que produz que o homem é também um ser cognoscente:

Pressupomos o trabalho sob forma exclusivamente humana. Uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e a abelha supera mais de um arquiteto ao construir sua colméia. Mas o que distingue o pior arquiteto da melhor abelha é que ele figura na mente sua construção antes de transformá-la em realidade. No fim do processo do trabalho aparece um resultado que já existia antes idealmente na imaginação do trabalhador. Ele não transforma apenas o material sobre o qual opera; ele imprime ao material o projeto que tinha conscientemente em mira, o qual constitui a lei determinante do seu modo de operar e ao qual tem de subordinar sua vontade. E essa subordinação não é um ato fortuito. Além do esforço dos órgãos que trabalham, é mister a vontade adequada que se manifesta através da atenção durante todo o curso do trabalho. E isto é tanto mais necessário quanto menos se sinta o trabalhador atraído pelo conteúdo e pelo método de execução de sua tarefa, que lhe oferece por isso menos possibilidade de fruir da aplicação das suas próprias forças físicas e espirituais (MARX, 1980, v.1, p. 202).

Como um homem influenciado pela sua época², Marx direcionou suas atenções humanísticas e intelectuais pela tradição holística, tão em voga no século XIX, elaborando a mais completa matriz explicativa sobre o funcionamento do sistema capitalista, ao tempo que foi também um dos seus mais ferrenhos críticos. Construiu seus conceitos como categorias históricas, ou seja, como produtos das condições histórico-sociais de uma dada formação social. Desde suas obras iniciais esses ideais estão presentes, mas é principalmente em *O Capital*, considerado a sua obra máxima, que procura especialmente entender o modo capitalista de produção. Para ele, há três aspectos que são fundamentais no sistema capitalista: a posição do trabalhador no processo produtivo é o princípio estruturante da sociedade; a dinâmica do desenvolvimento é dada pelos conflitos decorrentes da exploração no plano das relações de trabalho; e a racionalidade capitalista industrial é responsável pela continuidade do desenvolvimento das forças produtivas. Daí decorre o fato de considerar que o conjunto de atividades, de ações e de relações sociais dos seres humanos é determinado pela produção social, que ordena configurações sociais de vida historicamente determinadas. Vale portanto destacar, como bem nos lembra

² As suas obras foram desenvolvidas no século XIX, no contexto de mudanças sociais e políticas que tiveram suas raízes na Revolução Francesa de 1789.

Ranieri (2001), que o conceito de produção em Marx comporta dois grandes aspectos: por um lado, une tanto a economia segundo a forma que a sociedade a desenvolve, assim como a extensão da interação entre relações materiais e relações sociais; de outra parte, a produção significa também um determinado complexo de realizações sociais, de relações estabelecidas entre os seres humanos na medida em que pressupõe determinadas relações constituídas entre os indivíduos, fazendo com que essa mesma produção condicione o caráter dessas realizações. Assim, o trabalho para Marx não se reduz à mera categoria econômica, mas comporta toda uma ampla concepção dialética. É também uma categoria social, que só pode existir enquanto componente de um complexo composto pelo próprio trabalho, pela fala e pela sociabilidade.

A relação dos homens com a natureza impõe necessariamente a relação entre os homens. Essa relação, entretanto, em nada prejudica a distinção entre o ato do trabalho e a práxis social, permanecendo assim o ato do trabalho, com todas as mediações necessárias, o elemento fundante do ser social.

Podemos dizer que o cerne da vigorosa crítica de Marx ao sistema capitalista está na sua identificação de duas categorias de trabalho na sociedade moderna: o trabalho concreto e o trabalho abstrato. Trabalho abstrato é uma atividade social mensurada pelo tempo de trabalho socialmente necessário e produtor de mais-valia. É a submissão do vendedor de força de trabalho ao mercado capitalista, forma social que transforma os homens em “coisas”, vinculando-os ao fetichismo da mercadoria. O trabalho concreto, pelo contrário, é a atividade de transformação do real pela qual o homem constrói, concomitantemente, a si mesmo enquanto indivíduo e a totalidade social da qual faz parte.

É a partir do trabalho abstrato que Marx constrói a sua teoria da alienação. Embora Marx admita que alienação do trabalho exista através de toda a História, para ele ela atinge seu apogeu na sociedade capitalista. A consideração das formas históricas que a organização do trabalho assume na sociedade – assim como as formas correspondentes de estruturação da propriedade e, portanto, de apropriação dos meios e processos de trabalho – permitiram a Marx perceber o grau de determinação plasmador da problemática do estranhamento e da alienação.

Segundo Fromm (1975), todo esse conceito de alienação decorre, no mundo ocidental, do conceito de idolatria do Antigo Testamento. A essência do que era denominado “idolatria” pelos antigos profetas não está no fato de indivíduo adorar muitos

deuses em vez de somente um. Consiste em os ídolos serem a obra das mãos do próprio homem, eles são coisas e no entanto o homem se curva a eles e os reverencia. Adora, portanto, aquilo que ele mesmo criou. Ao assim proceder, o homem se transforma em coisa, transfere às coisas de sua criação atributos de sua vida. Dessa forma, o homem se torna alienado às forças de sua própria vida, à riqueza de suas próprias potencialidades, e apenas conecta-se consigo mesmo de maneira indireta, submetendo-se à vida congelada nos ídolos.

Reconhecendo esse caráter eminentemente histórico do conceito alienação, fazendo, inclusive, incursões à abordagem judaico-cristã, retomada por Fromm (1975), e destacando o agudo olhar de Rousseau para os múltiplos fenômenos da alienação e da desumanização, Mészáros (2006) reconstitui e analisa a gênese da teoria da alienação de Marx. Afirma esse estudioso que a alienação em Marx representa uma síntese revolucionária jamais efetuada por outro pensador antes do esboço marxiano nos *Manuscritos Econômico-Filosóficos*, de 1844. Como sabemos, é nesta obra que pela primeira vez Marx trata do estranhamento do trabalho humano e explora sistematicamente as implicações de longo alcance de sua idéia sintetizadora - a alienação do trabalho - em toda a extensão da atividade humana. A descoberta do “elo que faltava” em suas reflexões anteriores tornará a luz que irá orientar todas suas concepções posteriores. Hegel, Feuerbach e a economia inglesa exerceram grande influência em Marx na construção da sua teoria de alienação. Inclusive, toda crítica marxiana à filosofia e à economia política decorre da constatação de que existe todo um conjunto de questões relativas à lógica da produção e reprodução da vida humana que estas disciplinas não enfrentaram de forma adequada.

Dada à complexidade da teoria da alienação de Marx e os limites da minha incursão à sua obra no escopo desse trabalho, mas sem deixar de destacar o lugar central desta teoria no pensamento marxiano, valho-me das análises de Mészáros (2006) para resumidamente apresentar as quatro características que Marx fala sobre a alienação do trabalhador sob o regime capitalista:

- o homem está alienado da natureza, ou seja, o homem é alienado com relação ao produto do seu trabalho, que é concomitantemente sua relação com o mundo sensível exterior, com os objetos da natureza. Marx também chama essa situação de “estranhamento da coisa”;

- o homem está alienado de si mesmo, da sua própria atividade. Marx denomina essa relação de “auto-estranhamento”. Afirma que o trabalhador não encontra no seu próprio ato de produzir satisfação em si e por si mesmo, mas apenas realiza uma atividade que lhe permite vender a sua força de trabalho;

- o homem está alienado de seu “ser genérico”, ou seja, é alienado de sua condição humana, que o priva da sociabilidade;

- o homem está alienado do *homem*, dos outros homens.

Assim, o conceito de alienação de Marx compreende as manifestações do “estranhamento do homem em relação à *natureza e a si mesmo*”, de um lado, e as expressões desse processo na relação entre *homem-humanidade e homem-homem*, de outro lado (MÉSZÁROS, 2006, p.21).

A teoria da alienação na obra de Marx “interpretada sociologicamente é uma crítica ao mesmo tempo histórica, moral e sociológica da ordem social” (ARON, 2000, p.154) do regime capitalista onde o trabalho adquire essa particularidade. Portanto, é de suma importância entender o seu conceito de alienação, pois como nos diz Mézáros (2006, p.89):

[...] todas as concretizações e modificações ulteriores da concepção de Marx - inclusive algumas grandes descobertas do velho Marx - são realizadas sobre a base conceitual das grandes aquisições filosóficas tão claramente evidentes nos *Manuscritos Econômicos e Filosóficos*, de 1844.

Podemos dizer que, em última análise, alienar-se é, para Marx, vivenciar o mundo e a si mesmo passivamente, receptivamente, como sujeito separado do objeto. Na sociedade capitalista, Marx argumenta que a alienação tem sua gênese no decorrer da produção que corresponde ao âmbito da circulação da mercadoria: a compra e venda da força de trabalho:

O trabalhador tem o infortúnio de ser um capital vivo, um capital com necessidades, que se deixa privar de seus interesses, e, conseqüentemente, de seu ganha-pão, a todo momento em que não se acha trabalhando. Como capital, o valor do trabalhador varia conforme a oferta e a procura, e sua existência física, sua vida, foi e é considerada a oferta de mercadoria, similar a qualquer outra. O trabalhador produz capital e o capital produz o trabalhador. Assim, ele se produz a si mesmo, e o homem como trabalhador, como mercadoria, é o produto de todo esse processo. O homem é simplesmente um trabalhador, e como tal suas qualidades humanas só existem em proveito do capital que lhe é estranho. Como trabalho e capital são estranhos um ao outro, e por isso relacionados unicamente de maneira acidental e externa, esse caráter de alienação tem de parecer na realidade [...] A produção não apenas produz o homem como uma mercadoria, a mercadoria humana, o homem sob a forma de mercadoria; de acordo com essa

situação, produz o homem como um ser mental e fisicamente desumanizado (MARX, 1975, p.103- 104).

Essa relação direta entre compra e venda de trabalho, que é puramente monetária, contrapõe no mercado dois possuidores de mercadoria: de um lado o dono dos meios de produção e de outro o vendedor de sua força de trabalho, única mercadoria de que dispõe para venda. Entretanto, nessa relação não são meros compradores e vendedores, e sim membros de classes sociais determinadas, que se apresentam como “representantes sociais” do processo produtivo: o capitalista e o trabalhador, personificações vivas do capital e do trabalho assalariado:

Embora o capitalista e o operário apenas se defrontem no mercado como comprador – dinheiro – e vendedor – mercadoria -, esta relação encontra-se, desde o princípio, marcada de maneira característica pelo conteúdo particular da transação [...] É certo que também o operário, logo que acabou de vender a sua capacidade de trabalho e de a transformar em dinheiro, se converte em comprador e os capitalistas com ele se defrontam como simples vendedores de mercadorias. [...] Porém, no mercado de trabalho, pelo contrário, o dinheiro confronta-se com ele sempre como forma monetária do capital e, portanto, o possuidor de dinheiro contrapõe-se-lhe como capital personificado, enquanto capitalista, assim como ele, pelo seu lado, se contrapõe ao possuidor de dinheiro como simples personificação da capacidade de trabalho e, por conseguinte, do trabalho, como operário. Não são um mero vendedor e um mero comprador que se contrapõem: são o capitalista e o operário, que no processo de circulação, no mercado, se enfrentam enquanto comprador e vendedor (MARX, 2004, p.82-83).

Para Marx, a superação da alienação passa necessariamente pela extinção das classes sociais, o que será possível pela posse dos meios de produção por parte do proletariado. O proletariado é aquele elemento que se encontra no interior desta perspectiva, pois não somente se opõe ao poder do capital, mas também transcende a si mesmo e ao capital na medida em que emancipa o trabalho do seu jugo. Remontando a períodos históricos anteriores, Marx argumenta que:

A história de todas as sociedades até agora tem sido a história da luta de classes. [...] A moderna sociedade burguesa, que surgiu do declínio da sociedade feudal, não aboliu as contradições de classe. Ela apenas colocou novas classes, novas condições de opressão e novas formas de luta no lugar das antigas. [...] ela demonstrou o que atividade humana pode realizar. Construiu maravilhas maiores que as pirâmides egípcias, os aquedutos romanos e as catedrais góticas (MARX; ENGELS, 1998, p.10-11).

A burguesia cumpria para ele, naquele período histórico, um papel revolucionário: era a mais clara expressão da modernidade e do espírito de racionalização. Assim,

considera que a propriedade privada foi um momento necessário da evolução humana e que, portanto, sua abolição será necessária para que se supere o momento ao qual ela pertence. Na sua argumentação dialética:

[...] a burguesia não forjou apenas as armas que a levarão à morte: produziu também os homens que usarão essas armas: os trabalhadores modernos, os proletários. [...] De todas as classes que hoje se contrapõem à burguesia, só o proletariado constitui uma classe verdadeiramente revolucionária (MARX; ENGELS, 1998, p.14-18).

Portanto, é ao proletariado que Marx atribui a função de agente transformador da sociedade capitalista, coerentemente lembrando que “o proletariado percorre diversas etapas em seu desenvolvimento. Sua luta contra a burguesia começa com sua própria existência” (MARX; ENGELS, 1998, p.15), pois, como já enfatizara:

Um sistema social nunca perece antes de se terem expandido todas as forças produtivas que nele cabem; e novas relações de produção, mais elevadas, nunca aparecem antes de as condições materiais para a sua existência terem amadurecido no ventre da própria sociedade antiga (MARX, 1975, p.188).

Marx argumenta que superada essa etapa do desenvolvimento histórico – a sociedade capitalista, o trabalho continuará a ser central na vida dos seres humanos, pois na sociedade comunista o homem será total, livre das alienações e mutilações impostas pela sociedade burguesa e apto a realizar suas múltiplas potencialidades.

Entender a construção da teoria de Marx sobre a categoria trabalho nos remete necessariamente aos caminhos pelos quais Marx se tornou Marx. Hegel e o idealismo alemão são suas fontes filosóficas, que tentam resgatar o sentido da história para desaguar na formulação de uma história futura mais justa e humana. Assim, todo o esforço intelectual de Marx, bem como sua opção pela ação revolucionária, só encontra sentido porque se pauta na idéia normativa de que o ser humano se realizará no fim da História, que será uma sociedade desalienada:

No lugar da velha sociedade burguesa, com suas classes e seus antagonismos de classe, surge uma associação em que o livre desenvolvimento de cada um é pressuposto para o livre desenvolvimento de todos (MARX; ENGELS, 1998, p.29).

Herdeiro do espírito iluminista, Marx era um otimista com relação ao futuro da humanidade. Acreditava no progresso pelo instrumento da razão, a qual não possibilitava apenas a apreensão da realidade, mas, antes de tudo, permitiria a construção de uma sociedade mais justa, igualitária.

A sua obra constitui-se um esforço permanente para demonstrar que o caráter contraditório da sociedade capitalista é inseparável da estrutura fundamental do regime capitalista e ao mesmo tempo o motor do desenvolvimento histórico. Reconhecia que as sociedades de classes e, de maneira especial, o capitalismo tinham estimulado a civilização a grandes progressos no campo da ciência e da arte. Entretanto, percebia esse progresso como uma realização da sociedade e não dos indivíduos, dado que a maioria das pessoas vivia e sempre viveu na miséria, pois, no seu entendimento, é pela apropriação de muitos que as sociedades de classes podem garantir tempo livre para que poucos contribuíssem para o progresso da civilização. O comunismo, defendido por Marx como o estágio superior do capitalismo, seria o regime que permitiria a auto-realização de cada indivíduo e não apenas de uma pequena elite. Seria o regime capaz de:

[...] extirpar os fundamentos econômicos sobre os quais assenta a existência das classes e, por conseguinte, a dominação de classe. Emancipado o trabalho, todo homem se torna um trabalhador e o trabalho produtivo deixa de ser um atributo de classe (MARX, 1983, p. 243).

Está claro, portanto, que a meta de Marx não se restringe à emancipação da classe operária, mas visa à emancipação de todo ser humano pela faculdade do retorno à atividade não-alienada - livre -, de todos os homens, e a uma sociedade em que o homem, e não a produção de coisas, seja o objetivo.

Ao fazer da categoria trabalho o fundamento de toda a sua teoria, Marx advoga que desvendada a natureza social do trabalho desvendam-se também os caminhos para a compreensão da desigualdade socioeconômica e, conseqüentemente, abrem-se as possibilidades para sua superação e existência de uma sociedade emancipada.

Assim como Marx, Durkheim, que viveu de 1870 a 1917, recebeu a influência da filosofia iluminista, daí a sua crença de que a sociedade encaminhava-se inegavelmente para o progresso, não obstante ele ter vivido a maior parte de sua existência numa Europa conturbada pela instabilidade político-social e pelas guerras civis. Recebeu também a influência da filosofia racionalista de Kant e buscou no positivismo o fundamento de seu método de investigação. Encarava a ciência social como uma manifestação da racionalidade da sociedade moderna. Via com preocupação a corrosão dos valores sociais e o enfraquecimento das instituições, onde destacadamente a família e a religião estavam sendo despojadas de suas antigas funções. O industrialismo, com sua força de transformação, tornava-se o signo da sociedade moderna, causando muitos impactos

sociais.

Durkheim faz da questão social o eixo central de sua obra:

[...] o que proporciona, particularmente nos dias de hoje, excepcional gravidade a esse estado é o desenvolvimento, até então desconhecido, que as funções econômicas adquiram nos últimos dois séculos, aproximadamente. Enquanto, outrora, desempenhavam apenas um papel secundário, hoje estão em primeiro plano. Estamos longe do tempo em que eram desdenhosamente abandonadas às classes inferiores. Diante delas, vemos as funções militares, administrativas, religiosas recuarem cada vez mais. [...] Assim, a ausência de qualquer disciplina econômica não pode deixar de estender seus efeitos além do próprio mundo econômico e acarretar uma diminuição da moralidade pública. Mas, constatado o mal, qual é sua causa e qual pode ser seu remédio? (DURKHEIM, 1999, p. VIII-IX).

Procurando dar uma resposta ao problema detectado, Durkheim, que defendia o estudo da realidade como uma forma de melhorá-la, porque a “ciência pode nos ajudar a determinar o ideal para o qual tendemos confusamente” (DURKHEIM, 1999, p. XLV) , fez da categoria trabalho, mais propriamente da divisão social do trabalho, o fato social capaz de estabelecer a coesão social. Esse é o seu objeto de estudo delimitado no livro *Da Divisão Social do Trabalho*, que foi sua tese de doutorado e sua primeira obra sociológica.

Para esse sociólogo, a questão social é antes de tudo um problema de organização e moralização e ele via na divisão social do trabalho um caminho para a sobrevivência e pacificação da sociedade humana:

[...] além de tornar a civilização possível [...] a divisão do trabalho é a fonte, se não a única, pelo menos principal da solidariedade social. [...] Mas ela tem que ter um caráter moral, porque as necessidades de ordem, de harmonia, de solidariedade social são tidas como morais (DURKHEIM, 1999, p. 18-30).

Ele defendia o ponto de vista de que a anomia, que é um conceito central em sua obra, entendida como a ausência de regras claramente estabelecidas, era na sociedade moderna manifestação decorrente da ruptura de um sistema de solidariedade mecânica, vigente nas relações de trabalho tradicionais, onde os indivíduos são pouco ou quase nada desiguais, e que não mais atendia a uma sociedade industrial em acelerado processo de transformação. Na sociedade industrial, a solidariedade se torna orgânica, ou seja, tem suas relações intersociais multiplicadas e passa a apresentar progressiva divisão do trabalho, reclamando novas regras que possam dar conta da sua complexidade. É nesse sentido que Durkheim defende a divisão social do trabalho como a alternativa pacífica na luta pela sobrevivência, buscando na teoria evolucionista de Darwin argumentos para esse posicionamento:

O trabalho se divide mais à medida que as sociedades se tornam mais volumosas e mais densas, não é porque, nelas, as circunstâncias externas sejam mais variadas, mas porque a luta pela vida é mais ardente. Darwin observou com propriedade que a concorrência entre dois organismos é tanto mais viva quanto mais eles são análogos. Tendo as mesmas necessidades e perseguindo os mesmos objetivos, encontram-se por toda parte em rivalidade. [...] Bem diferente é o que sucede se os indivíduos que coexistem forem de espécies ou de variedades diferentes. Como eles não se nutrem da mesma maneira e não levam o mesmo gênero de vida, não incomodam uns aos outros [...] Os homens são sujeitos à mesma lei. Numa mesma cidade, as profissões diferentes podem coexistir sem serem obrigadas a se prejudicar reciprocamente, porque elas perseguem objetivos diferentes. O soldado busca a glória militar, o padre, a autoridade moral, o estadista, o poder, o industrial, a riqueza, o cientista, o renome científico [...] é fácil compreender que todo adensamento da massa social, sobretudo se for acompanhado de um aumento da população, determina necessariamente progressos da divisão do trabalho. [...] A divisão do trabalho é, pois, um resultado da luta pela vida, mas é um seu desenlace atenuado. De fato, graças a ela, os rivais não são obrigados a se eliminarem mutuamente, mas podem coexistir uns ao lado dos outros (DURKHEIM, 1999, p.263-268).

Comunga com Marx o otimismo com relação ao progresso da sociedade através do fruto do trabalho, entretanto, diferentemente do pensamento marxiano, não vê na divisão do trabalho um caminho que possa levar o trabalhador à alienação ou ao acirramento das lutas de classes. Na argumentação de Durkheim, a divisão do trabalho só pode produzir-se no âmbito de uma sociedade preexistente, o que significa na sua ótica que uma sociedade só existe quando os indivíduos que a compõem possuem entre si vínculos morais. Para Durkheim (1999, p.16), “a moral é o mínimo indispensável, o estritamente necessário, o pão cotidiano sem o qual as sociedades não podem existir”. Na visão durkheimiana há uma vida social fora de toda divisão de trabalho e a vida moral circula através de todas as relações que a constituem. Daí a sua defesa de que a divisão do trabalho não pode reduzir o indivíduo a uma máquina. Se essa condição acontece é porque se trata de uma divisão anômica do trabalho:

A divisão do trabalho supõe que o trabalhador, longe de permanecer debruçado sobre sua tarefa, não perca de vista seus colaboradores, aja sobre eles e sofra sua ação. Ele não é, pois, uma máquina que repete movimentos cuja direção não percebe, mas sabe que tendem a algum lugar, a uma finalidade que ele concebe mais ou menos distintamente. Ele sente servir a algo. Para tanto, não é necessário que abarque vastas proporções do horizonte social, mas basta que perceba o suficiente dele para compreender que suas ações têm uma finalidade fora de si mesmas. Assim, por mais especial, por mais uniforme que possa ser sua atividade, ela será a atividade de um ser inteligente, pois terá um sentido, e ele o sabe (DURKHEIM, 1999, p.390).

No que se refere às lutas de classe, Durkheim (1999, p.395) as analisa como uma manifestação de anormalidade no seio das relações sociais, donde argumenta que “o

trabalho só se divide espontaneamente se a sociedade for constituída de maneira que as desigualdades sociais expressem exatamente as desigualdades naturais”. Para que a divisão do trabalho produza a solidariedade é necessário que cada um desempenhe a tarefa que lhe convém. Coerente com essa postura, ele defende a eliminação da instituição da herança por considerar que a riqueza hereditária dota os indivíduos de vantagens que não decorrem de seus méritos pessoais. Entretanto, ressalta que a extinção da herança não elimina a desigualdade que se estabelecerá pelo capital genético que o indivíduo recebe pelo nascimento. Haveria assim a necessidade de regras para que os mais bem dotados aceitem receber o mesmo tratamento dos menos favorecidos pela natureza.

Encontrar uma autoridade que fosse capaz de constituir e aplicar o sistema de regras que permitiria resolver os interesses em conflito e atribuir a cada um os limites necessários era para Durkheim o grande desafio da sociedade, que se encontrava mergulhada numa crise em decorrência da falência das suas antigas instituições protetoras. Nem a sociedade política nem o Estado podiam desempenhar essa função porque a vida econômica, por ter se tornado muito complexa e por se especializar cada dia mais, escapava à sua competência e à sua ação. Na opinião desse pensador, o Estado estava distante demais dos indivíduos, mantendo com eles relações externas e esparsas que inviabilizam adentrar nas consciências individuais e socializá-las. A família, que havia cumprido essa função na sociedade precedente, já não possuía a antiga unidade e indivisibilidade, até porque sua influência tinha diminuído face à existência de milhares de pessoas cuja maior parte da vida transcorria no meio industrial e comercial. Por outro lado, a diversidade das correntes de pensamentos vigentes retirava das religiões a sua antiga capacidade de submeter os fiéis ao sagrado.

É a partir dessa análise que Durkheim vai buscar no mundo do trabalho, nos grupos profissionais, o locus da reconstrução da solidariedade e da moral capaz de deter as paixões humanas para restaurar a coesão social na sociedade industrial.

Durkheim argumenta que uma nação só pode se manter se entre o Estado e os particulares se intercalarem grupos secundários bastante próximos dos indivíduos, capazes de atraí-los fortemente em sua esfera de ação, e arrastá-los à vida social. Para ele:

o único grupo que corresponde a essas condições é o que seria formado por todos os agentes de uma mesma indústria reunidos e organizados num mesmo corpo. É o que se chama de corporação ou grupo profissional (DURKHEIM, 1999, p. X-XI).

Segundo Durkheim, somente o grupo profissional tem poder moral capaz de conter os egoísmos individuais, de manter no coração dos trabalhadores um sentimento mais intenso de sua solidariedade comum, de maneira a impedir que a lei do mais forte se aplique de forma brutal nas relações industriais e comerciais. A vivência num mesmo grupo profissional faz com que os indivíduos se apeguem a esse todo e desenvolvam algo que supera o indivíduo. Essa subordinação dos interesses particulares ao interesse geral é a própria fonte de toda atividade moral. Além disso, o grupo profissional atende a duas condições necessárias para desempenhar esse papel: tem perenidade pelo menos igual à família e está intimamente ligado à vida econômica para sentir todas as suas necessidades e poder seguir todas as suas variações.

Durkheim (1999, p.XV) argumenta que, sob a lente de um sociólogo, a experiência do passado demonstra que se as corporações “desde as origens da cidade até o apogeu do Império, desde o alvorecer das sociedades cristãs até os tempos modernos, elas foram necessárias, é porque correspondem a necessidades duradouras e profundas”. Otimista quanto ao futuro, Durkheim manifesta sua crença de que será a divisão social do trabalho tendo a corporação como base que promoverá uma sociedade mais justa, com funções divididas, porém, solidárias.

Diferentemente de Marx e Durkheim, Weber, que nasceu em 1864 e morreu em 1920, via com desencantamento o mundo, compartilhando com Nietzsche uma visão pessimista e melancólica da sociedade moderna. Filho de uma Alemanha de capitalismo industrial tardio, se comparado com a Inglaterra e a França, Weber viveu numa época em que a fragilidade da burguesia alemã fez com que a centralização política e o rápido desenvolvimento do país convivessem com um Estado dominado pela burocracia, cujos membros eram recrutados na nobreza. Essa configuração do Estado Alemão, fortemente dominado pela burocracia, constitui aspecto fundamental para a compreensão de toda sociologia desenvolvida por Weber, principalmente a sua reflexão sobre a política.

Entre os muitos comentadores das obras de Weber e Marx existem aqueles que interpretam as abordagens sociológicas desses dois grandes pensadores como conflitantes ou até mesmo antagônicas. Entretanto, Gertz (1997, p.11) nos dá conta que Eric Hobsbawm, um dos grandes historiadores ingleses do século XX, reconhece que “em longos trechos das obras de Marx e Weber as questões postas são as mesmas, e ambos têm, como pensadores, muito mais em comum do que existe de comum entre Marx e muitos

autores que se dizem seus fiéis seguidores”. Segundo Zander (1997, p.84), o próprio Weber certa ocasião teria afirmado que “o mundo dentro do qual nós mesmos existimos intelectualmente é um mundo em grande parte cunhado por Marx e por Nietzsche”. Essa ressalva é importante porque é no mesmo capitalismo alemão do século XIX, sob a égide de uma organização política racional-legal e tradicional, que vamos encontrar as raízes das preocupações tanto de Weber como de Marx com o capitalismo, não apenas como um regime econômico, mas com todos os seus efeitos sobre a estrutura familiar, o indivíduo e a sociedade na sua totalidade.

Nas interpretações de Marx e Weber, ainda que diferenciadas, está a convergência do impulso de investigar o destino humano no mundo moderno, no qual o capitalismo constitui a problemática marcante. Assim, ambos, guiados pela lente da categoria trabalho, perscrutam dentro desse mundo capitalista o que faz do homem um “homem”. As suas formulações sociológicas se concentram em explicar o desenvolvimento, que era único numa perspectiva histórica global, de um sistema econômico na Europa ocidental que combinava os seguintes fatores: existência de um segmento social pequeno que concentrava os meios de produção; realização do trabalho por um contingente de trabalhadores livres e que vendiam no mercado sua força de trabalho; emergência de novos valores sociais que estimulavam a máxima utilização dos meios de produção pelo uso da racionalidade; e ganho ilimitado como objetivo da ação econômica.

Segundo Birnbaum (1997, p.100-106), “grande parte da obra de Weber foi um teste e uma modificação da obra de Marx”. Weber elegeu como tema central de sua elaboração científica os “valores que conduzem a determinados padrões de comportamento social”, preenchendo assim a lacuna da construção sociológica de Marx, que “não explicou como a posição de classe, mediada por interesses de classe, dá origem à ideologia”. Assim, a unidade-chave da sociologia de Weber será o indivíduo, única entidade dotada de capacidade para conferir significado a suas ações num mundo que tende inexoravelmente à racionalização em todas as áreas da vida social.

Weber adota metodológica e conscientemente uma abordagem distanciada de Marx ao buscar evidenciar origens intelecto-religiosas para as relações capitalistas de produção em *A Ética Protestante e o “Espírito” do Capitalismo*:

Basta uma vista de olhos pelas estatísticas ocupacionais de um país pluriconfessional para constatar [...] o caráter predominantemente protestante dos proprietários do capital e empresários, assim como das camadas superiores da

mão-de-obra qualificada, notadamente do pessoal de mais alta qualificação técnica ou comercial das empresas modernas. [...] Mas, com os católicos na Alemanha, nada vemos de semelhante feito, ou pelo menos nada que salte à vista [...] Resta, isso sim, o fato de que os protestantes [...] seja como camada dominante ou dominada, seja como maioria ou minoria, mostraram uma inclinação específica para o racionalismo econômico que não pôde e não pode ser igualmente observada entre os católicos [...] A razão desse comportamento distinto deve ser procurada principalmente na peculiaridade intrínseca e duradoura de cada confissão religiosa, e não somente e na respectiva situação histórico-política (WEBER, 2004, p. 7-34).

Entretanto, essa abordagem de Weber não deve ser interpretada como uma demonstração que a variável religiosa é que determinou o êxito do capitalismo no mundo ocidental. Com os achados que deram origem ao livro *A Ética Protestante e o “Espírito” do Capitalismo*, Weber procurou relacionar de maneira compreensiva o pensamento religioso na conduta econômica dos homens, investigando a contribuição da ética protestante no desenvolvimento do moderno sistema econômico. A sociedade concebida por Weber comporta diversas esferas, tais como a econômica, a religiosa, a política, a jurídica, a social, a cultural, sendo que cada uma delas tem lógica própria de funcionamento. Na perspectiva weberiana, é a partir do contexto significativo, no qual se acha inserida a ação individual, que podemos sociologicamente compreender seu significado:

O calvinismo foi a fé em torno da qual se moveram as grandes lutas políticas e culturais dos séculos XVI e XVII nos países capitalistas mais desenvolvidos [...] Considerava-se naquela época e de modo geral se considera ainda hoje a doutrina da predestinação como o mais característico dos dogmas do calvinismo. [...] o cristão eleito existe para fazer crescer no mundo a glória de Deus, cumprindo, de sua parte, os mandamentos Dele. Mas Deus quer do cristão uma obra social porque quer que a conformação social da vida se faça conforme seus mandamentos e seja endireitada de forma a corresponder a esse fim. O trabalho social do calvinista no mundo é exclusivamente trabalho para aumentar a glória de Deus. Daí por que o trabalho numa profissão que está a serviço da vida intramundana da coletividade também apresenta esse caráter. [...] Uma vez posta a questão do estado de graça pessoal, contentar-se com o critério a que Calvino remetia e que, em princípio ao menos, nunca foi abandonado formalmente pela doutrina ortodoxa, a saber, o testemunho pessoal da fé perseverante que a graça opera no indivíduo, era no mínimo impossível. Em particular na prática da cura de almas, que vira e mexe se viu às voltas com os tormentos provocados pela doutrina. [...] surgem na cura de almas dois tipos básicos de aconselhamento [...] De um lado, torna-se pura e simplesmente um dever considerar-se eleito e repudiar toda e qualquer dúvida como tentação do diabo [...] E, de outro lado, distingue-se o trabalho profissional sem descanso como o meio mais saliente para se conseguir essa autoconfiança. Ele, e somente ele, dissiparia a dúvida religiosa e daria a certeza do estado de graça (WEBER, 2004, p.90-102).

Neste contexto, o trabalho assume um valor em si mesmo. Assim, trabalhadores e

capitalistas passam a viver em função de sua atividade ou negócio como forma de glorificar a Deus, garantindo suas condições de eleitos por meio de suas atividades produtivas. Mas, ao mesmo tempo que havia uma valorização religiosa do trabalho, a ascese religiosa condenava a valorização das formas ostensivas de luxo, o que favoreceu a acumulação de capitais. A essa concepção do trabalho como fim em si mesmo, como “vocação numa profissão”, que levava os trabalhadores à concentração mental associada à atitude de sentir-se “no dever de trabalhar” dentro de um domínio de si e de uma sobriedade que elevavam de maneira excepcional a produtividade, é que Weber chama de a ética protestante.

Na análise de Weber, essa época religiosamente vivaz do século XVII permitiu o surgimento de um *ethos* profissional especificamente burguês:

Com a consciência de estar na plena graça de Deus e ser por ele visivelmente abençoado, o empresário burguês, com a condição de manter-se dentro dos limites da correção formal, de ter sua conduta moral irrepreensível e de não fazer de sua riqueza um uso escandaloso, podia perseguir os seus interesses de lucro e podia fazê-lo. O poder da ascese religiosa, além disso, punha à sua disposição trabalhadores sóbrios, conscienciosos, extraordinariamente eficientes e aferrados ao trabalho como se finalidade de sua vida, querida por Deus. E ainda por cima dava aos trabalhadores a reconfortante certeza de que a repartição desigual dos bens deste mundo era obra toda especial da divina Providência, que, [...] visava a fins por nós desconhecidos (WEBER, 2004, p.161).

Crítico da sociedade moderna por acreditar que a racionalização e burocratização tendiam a se acentuar pelo acirramento da concorrência, Weber via com preocupação o crescente papel da especialização, daí seu pesadelo de um mundo aprisionado na “jaula de ferro” pela dominação burocrática. O protótipo do especialista para ele é o funcionário burocrático:

[...] é nas empresas públicas e nos consórcios que se manifesta o domínio efetivo do funcionário, e não do trabalhador, que aqui com uma greve consegue menos do que quando luta contra um empresário privado. O que – ao menos por enquanto – está em marcha é a ditadura do funcionário e não a do trabalhador (WEBER, 1997, p.267-268).

Enquanto para Marx a racionalização era intrínseca ao sistema capitalista, para Weber a racionalidade precedia o capitalismo, pois segundo ele “o capitalismo só pôde transformar-se na força determinante da vida humana por desenvolver-se, por sua vez, no âmbito de um ‘modo racional de vida’” (LÖWITH, 1997, p.19).

Ainda que crítico do sistema capitalista, Weber não via nenhum atrativo no socialismo, chegando a afirmar na palestra que proferiu aos oficiais do exército em Viena

no ano de 1918 que uma estatização dos meios de produção só complicaria a situação. Inclina-se a retirar do sistema capitalista o melhor possível em vez de eliminá-lo, pois, ao contrário de Marx, não considerava o sistema injusto, irracional e anárquico e sim, antes de tudo, uma expressão da racionalidade da sociedade moderna ocidental. Defendia um sistema capitalista de cunho liberal, tanto no plano econômico quanto no plano social, como forma de permitir a expansão econômica e propiciar o máximo de emancipação para a classe trabalhadora, inclusive promovendo a mobilidade social.

A postura sociológica de Weber é de resignação diante dos processos que ele considerava inelutáveis e inerentes à evolução da sociedade moderna racionalizada, que há muito abandonara o mundo dos mitos e deuses.

Ainda que algumas “previsões” dos clássicos não se tenham materializado ou se manifestaram apenas parcialmente, suas obras constituíram-se indiscutível contribuição à trajetória do trabalho na modernidade. Suas reflexões se pautaram principalmente nos contextos decorrentes do projeto iluminista, da Primeira e da Segunda Revolução Industrial³.

O APOGEU DO TRABALHO

As formulações sociológicas de Marx, Durkheim e Weber nos permitem dimensionar o acirramento dos embates entre capital e trabalho durante o século XIX, pois à medida que intensificava o processo de industrialização crescia a consciência operária. Configurou-se uma situação de antagonismo que passou a exigir a estruturação de um Estado regulador, capaz de estabelecer a paz social como forma de evitar que aqueles que estavam sempre perdendo o jogo apostassem tudo nos caminhos do socialismo. No limiar do século XX, a emergência da indústria do automóvel irá permitir que capital e trabalho escrevam mais uma nova página de sua história na sociedade capitalista.

Henry Ford, empresário americano e ícone do capitalismo do século XX, mais do

³ A Primeira Revolução Industrial teria iniciado na Inglaterra por volta de 1760, também chamada a “era do carvão e do ferro”. A Segunda Revolução Industrial teria sido a partir de 1860, denominada “era do aço e da eletricidade”, quando invenções como o dínamo e o motor de combustão interna teriam permitido a substituição do vapor pela eletricidade e o motor de combustão interna, que permitiu a utilização do petróleo, criando condições para a invenção do automóvel e do avião. É sempre difícil consenso entre os historiadores sobre a periodização desses eventos.

que qualquer outro capitalista, soube reacender o sonho iluminista e levar para suas fábricas a visão de que pelo trabalho se poderia construir o futuro quando iniciou, em 1914, a sua linha de montagem de carros na cidade de Michigan. O líder comunista italiano Antônio Gramsci captou muito bem o que significava para a sociedade moderna o regime de trabalho iniciado por Ford quando, de dentro de uma das prisões de Mussolini, cunhou o termo “fordista” em seus *Cadernos de Cárcere*. A partir de então, os termos fordista ou fordismo passaram a designar um dos períodos áureos do capitalismo.

Ao instituir o dia de trabalho de oito horas e cinco dólares de salário, Ford não estava apenas estimulando os trabalhadores a se disciplinarem ao sistema de linha de montagem e permanecerem em suas fábricas, mas também objetivava reduzir o custo com treinamento e manutenção de mão-de-obra. Para ele, renda e tempo de lazer eram ingredientes que contribuíam para que os trabalhadores consumissem bens produzidos em massa, permitindo assim a instauração de um ciclo virtuoso: maior consumo, maior produção para as grandes corporações, possibilidades de geração de empregos e renda, estímulo ao consumo.

O modelo fordista, marco da história da sociedade salarial, era sem dúvida inovador. Até então, como nos lembra Castel (2001), o trabalhador era essencialmente concebido, na perspectiva patronal, como um produtor máximo e um consumidor mínimo. A sociedade entendia que era legítimo o trabalhador ter o consumo restrito à necessidade de reproduzir sua mão de obra e manter sua família em patamares de mediocridade, dado que a possibilidade de consumir mais poderia levá-lo ao vício, à bebedeira, ao absentéismo. Compreende-se porque Ford, quando instituiu medidas de estímulo ao consumo operário, tenha enviado às casas de seus trabalhadores assistentes sociais para averiguar se o “novo operário” da grande indústria de produção de massa tinha comportamento moral e capacidade de consumo prudente e racional para corresponder às expectativas de sua corporação. Ford estabelecia, assim, um novo sistema de reprodução da força de trabalho baseado na produção em massa, no consumo de massa, que abria, conforme os valores da sociedade moderna, possibilidade de inclusão social, de forma democrática e sob o signo da ordem, a todos aqueles que se mostrassem merecedores pelo exercício do trabalho. Harvey (2003) considera que esse foi o maior esforço coletivo da história da humanidade para criar, com uma velocidade sem precedentes, um novo tipo de trabalhador, um novo tipo de homem e, nos termos de Bauman (2001), o padrão para a

tendência universal da modernidade: a união capital-trabalho.

O regime fordista passou a representar a própria autoconsciência da sociedade moderna. A sua produção, fundamentada no automatismo dos gestos, na rotina da produção homogeneizada, na separação entre planejamento e execução, no estabelecimento rígido de hierarquias, reproduzia a ordem racionalista e instrumental dessa sociedade até então erigida sob a monotonia, a regularidade, a repetição e a previsibilidade.

No campo simbólico da sociedade moderna, o regime de trabalho iniciado por Ford significou muito mais que uma organização da produção, pois os métodos de trabalho são inseparáveis de um modo específico de viver, de pensar e sentir a vida. Uma dada organização da economia existe socialmente como sistema simbólico sancionado. Uma empresa enquanto uma instituição pode ser entendida, recorrendo-nos a Castoriadis (2000, p.159), como “uma rede simbólica, socialmente sancionada, onde se combinam em proporções e em relações variáveis um componente funcional e um componente imaginário”. Para este autor, uma sociedade sempre vive suas relações com suas instituições à maneira do seu imaginário, ainda que não reconheça no imaginário das instituições seu próprio produto.

Vivia-se um tempo que Bauman (2001) chama da modernidade sólida, no qual se valorizava o grande, o volumoso, o pesado, construído sob a textura do concreto armado em pedra, ferro e aço. Essa era a forma de preservar a prosperidade para o futuro, fundamentada na visão de longo prazo, tão enfatizada por Sennett (2001a) como uma das grandes características dessa época. Grandeza e solidez eram símbolos de beleza, de poder e, mais que ambição, crença no futuro. Daí porque o modelo fordista era assentado sobre grandes fábricas, repletas de volumosas e pesadas máquinas, empregando uma mão de obra numerosa e predominantemente masculina.

Tudo parecia encaminhar para a concretização do projeto iluminista de que um dia seria possível chegar a uma situação de progresso moral e material, sob a justiça das instituições, que promoveria a felicidade dos seres humanos. Havia uma relativa abundância de bens para repartir. Não se tratava unicamente de obter determinada vantagem hoje, mas sim de programar uma melhoria de condição num determinado prazo. O desenvolvimento econômico integrava, dessa forma, o progresso social com uma finalidade comum aos diferentes grupos em concorrência. Se determinado grupo não conseguia tudo o que reivindicava já se beneficiava de alguma coisa e gerava expectativa

para o futuro. Essa projeção das aspirações sobre o futuro acalmava o jogo do presente e dava esperança, para amanhã, de uma progressiva supressão das desigualdades. Capital e trabalho (BAUMAN, 2001) estavam ambos solidamente fixados ao chão e unidos no bem e no mal, ainda que fosse uma relação difícil. Como já destacamos em páginas anteriores, Marx fundamentou sua teoria segundo a ótica de que capital e trabalho se opõem, mas não podem existir sem a presença do seu oposto, dado que o capital produz o trabalhador e o trabalhador, o capital.

Harvey (2003) nos fala que, embora tenha sido um modelo de sucesso, o estabelecimento do fordismo implicou em uma longa e complicada história de quase cinquenta anos. Assim, somente após 1945 é que se chegou a uma configuração, tensa mas firme, entre os três pilares que viabilizaram a vitoriosa expansão do fordismo até meados de 1973 : o grande Estado-Nação, o grande capital e o grande trabalho. Para Castel (2001), a emergência do Estado-Nação no cerne desse pacto social decorreu da necessidade de gerenciar politicamente a relação capital-trabalho. Essa relação se operava em uma sociedade de classes, permeada por conflitos, cujo equilíbrio dependia de arbitragens e compromissos negociados.

Os Estados-Nacionais (HARVEY, 2003) demandaram na sua arquitetura um conjunto complexo de estratégias para se chegar a arranjos políticos, institucionais e sociais que pudessem acomodar a permanente incapacidade do capitalismo de regulamentar as condições essenciais de sua própria reprodução. Visando criar um clima de estabilidade para o capitalismo, esses Estados-Nacionais passaram a fazer a gestão macroeconômica da sociedade por meio de políticas monetárias, fiscais e sociais, sobretudo na área de previdência e assistência social, da escola e moradia e de políticas de renda e controle de demanda. Além disso, o poder estatal se fazia presente nos acordos salariais e nos direitos trabalhistas, garantindo, via políticas redistributivas, uma maior divisão dos ganhos de produtividade.

Como integrante desse pacto, o grande capital assegurava o investimento que aumentava a produtividade, garantindo o crescimento que permitia elevação do padrão de vida, inclusão crescente de mão-de-obra e reconhecimento do movimento sindical como legítimo representante da classe trabalhadora e elemento essencial do processo de barganha salarial, inclusive com direito à greve econômica.

Os trabalhadores e os sindicatos assumiram novos papéis e funções com relação ao

desempenho nos mercados de trabalho, o que significou reconhecer a ordem capitalista como limite do movimento sindical, legitimando os capitalistas como detentores dos meios de produção e organizadores do processo produtivo. Esse posicionamento contribuiu para a derrota dos movimentos operários radicais que ressurgiram após a Segunda Guerra Mundial e consolidou o campo político para os mecanismos de controle do trabalho e fortalecimento do pacto que possibilitou a consolidação e expansão do fordismo. Para Larangeira (1999), apesar da forma alienante de organização, ela era a condição para garantir acesso ao consumo, um certo nível de proteção social e situação de pleno emprego.

Apoiado nesse tripé Estado-Nação/capital/trabalho, o fordismo, que até 1930 tinha como palco principal os Estados Unidos, a partir de 1940 começa a se implantar de forma intensa na Europa e Japão. Harvey (2003) salienta que o fortalecimento do fordismo decorreu da conjuntura particular de regulação político-econômica mundial e da configuração geopolítica pós-1945, em que os Estados Unidos dominavam por meio de um sistema de alianças militares e relações de poder. A expansão econômica pela qual passava o mundo estava ligada à ampliação dos fluxos de investimento internacional e do comércio mundial. Buscando superar os limites da demanda efetiva interna, as corporações americanas procuraram mercados externos, espalhando o modelo fordista para outras regiões, principalmente a Europa. Os investimentos e o aumento do comércio internacional absorveram a capacidade produtiva excedente dos Estados Unidos, favorecendo a formação de mercados de massa globais. Acordos firmados entre as principais nações capitalistas, como o de *Bretton Woods* em 1944, transformaram o dólar na moeda-reserva mundial e vincularam o desenvolvimento econômico do mundo à política fiscal e monetária norte-americana. Os Estados Unidos passaram a ser os banqueiros do mundo em troca de uma abertura dos mercados de capital e de mercadorias ao poder de suas grandes corporações.

A universalização do fordismo, aliada às políticas de cunho intervencionista do economista John Maynard Keynes, que orientavam a gestão macroeconômica por parte do Estado, ainda que em níveis diferenciados de intensidade, se manteve em trajetória ascendente até meados de 1973, principalmente nos países em que o crescimento estável da demanda podia ser acompanhado por investimentos de larga escala na tecnologia de produção de massa. Com relação aos países periféricos, como o Brasil, o fordismo se

implantou em termos mais precários, decorrente do fato de que o desenvolvimento industrial se deu em contexto de forte concentração de renda. Essa circunstância impediu que o processo de produção fosse articulado com uma elevação do poder aquisitivo dos trabalhadores de forma a reproduzir nesses países um mercado de consumo de massa.

O AVANÇO DAS VULNERABILIDADES

No início da década de 1970, após um período de mais de vinte e cinco anos de crescimento, iniciou-se uma profunda crise nas economias dos países capitalistas centrais, que se manifestou na aceleração das taxas de inflação, na redução da produtividade e dos índices de crescimento, na elevação do déficit público e no aumento do desemprego. O entrelaçamento desses fatores passou a configurar a crise e o esgotamento do modelo fordista. A desaceleração dos mercados consumidores implicou na redução dos investimentos que, do ponto de vista fiscal, diminuiu a capacidade de tributação do Estado, comprometendo suas receitas que garantiam o seguro-desemprego e toda uma rede de benefícios do Estado de Bem-Estar Social. Se essa situação por um lado reduzia os recursos fiscais do Estado, por outro lado, face ao crescente desemprego, o obrigava a intensificar seus programas de assistência, gerando crescentes déficits públicos e elevação dos preços. Pelo fato dessa crise ter atingido a organização do trabalho, passou a haver um endurecimento nas lutas das classes trabalhadoras. Propagou-se, assim, o questionamento do conjunto de normas previamente aceitas e estruturalmente acordadas entre os três pilares, já mencionados, que davam sustentação ao fordismo: Estado-Nação, capital e trabalho.

Uma farta literatura foi desenvolvida para explicar essa crise. Pelo relevo que tiveram na discussão dessa temática, destacam-se: o posicionamento de Ricardo Antunes (2001,2002), um dos mais importantes sociólogos brasileiros e estudiosos da categoria trabalho; a abordagem de Michel Aglietta (1979), um dos expoentes da Escola Francesa de Regulação, e a tese da acumulação flexível de David Harvey (2003), professor emérito de Antropologia da Universidade de Nova York que, ao lado de Henri Lefèbvre (2001) e do brasileiro Milton Santos (1996a, 1996b, 2003), compõe a tríade que revolucionou o estudo das relações entre ambiente territorial e organização social e humana.

Para Antunes (2001, p.40), o ciclo de vigência e esgotamento do modelo econômico fordista-keynesiano, que tinha no Estado de Bem-Estar Social a sua base de sustentação como cimento político e ideológico, dará indícios de enfraquecimento ao final dos anos de 1960 porque um componente decisivo se apresentou à crise do fordismo: “o ressurgimento de ações ofensivas do mundo do trabalho e o conseqüente transbordamento da luta de classes”. Na análise desse sociólogo, ao contrário daqueles que defendem a perda de sentido e de significado do trabalho, o trabalho contemporâneo se manifesta como um trabalho mais complexificado, fragmentado, heterogeneizado e ainda mais intensificado nos seus ritmos e processos. No seu entendimento, a crise do trabalho pode ser explicada pela redução do trabalho vivo e a ampliação do trabalho morto no atual período.

Aglietta (1979) explica a crise do fordismo como uma crise da reprodução da regulação salarial. A norma social de consumo do fordismo não teria dado conta de regular a evolução do consumo privado da classe operária a não ser estimulando o antagonismo da relação salarial, daí as ondas de greve e os problemas trabalhistas do período 1968/1972. Como resultado desse processo, passou a existir uma elevação do custo social de reprodução da força de trabalho combinada com uma limitação crescente da taxa de extração de mais-valia relativa, dificultando a acumulação do capital.

Já para Harvey (2003), a crise do fordismo em sua forma mais visível pode ser traduzida por uma palavra: rigidez. Segundo esse autor havia rigidez: nos investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo, responsáveis pelos sistemas de produção em massa que impossibilitavam a flexibilidade de planejamento; nos mercados, na alocação e nos contratos de trabalho; no poder da classe trabalhadora; nos compromissos do Estado, que aumentavam à medida que a rigidez na produção impedia a ampliação da tributação fiscal. O único instrumento de resposta flexível estava na política monetária, que possibilitou a impressão de moeda para manter estável a economia. E, assim, começou a onda inflacionária que corroeu as bases da acumulação do capital, tendo como desfecho a crise do fordismo que obrigou as grandes corporações a entrarem em um período de racionalização, reestruturação e intensificação do trabalho.

Ainda que sob construções teóricas diferenciadas, as análises desses autores são convergentes no entendimento de que a superação da crise do fordismo foi buscada dentro de uma solução capitalista: o ajustamento da lei de acumulação do capital. A reestruturação

produtiva foi a resposta capitalista à crise, favorecida pela expansão da doutrina neoliberal que chegou ao poder, a partir de 1979, com a vitória de Thatcher, na Grã-Bretanha, e a de Reagan, em 1980, nos Estados Unidos.

Podemos, portanto, entender a reestruturação produtiva como sendo:

O termo que engloba o grande processo de mudanças ocorridas nas empresas e principalmente na organização do trabalho industrial nos últimos tempos, via introdução de inovações tanto tecnológicas como organizacionais e de gestão, buscando-se alcançar uma organização do trabalho integrada e flexível (GARAY, 2002, p.2) .

Para Castells (2002), essa reestruturação permitiu que a sociedade passasse a ser caracterizada pela globalização das atividades econômicas estratégicas, pela organização em redes, pela flexibilidade e instabilidade do emprego e individualização da mão-de-obra.

Essa reestruturação teria cumprido, no entendimento de Aglietta (1979), a função de implementar o novo princípio de organização do trabalho que submete as forças produtivas às exigências da direção capitalista através do controle automático da produção. A reestruturação teria, assim, aberto a possibilidade de se construir máquinas que controlam suas próprias operações e não mais se subordinam tão imediatamente ao controle dos trabalhadores que as operam.

Na análise de Harvey (2003), a reestruturação produtiva permitiu que um novo regime de acumulação, que ele denomina de acumulação flexível, totalmente distinto do estágio anterior, se instalasse como contraponto à rigidez do fordismo. Foram as inovações comerciais, tecnológicas e organizacionais implementadas pela reestruturação que permitiram que a flexibilidade se fizesse presente nos processos de trabalho, nos mercados de trabalho, nos produtos e nos padrões de consumo. Segundo esse autor, o trabalho organizado passou a ser minado sob dois ângulos: de um lado, a implantação de pontos de produção, sob a égide da flexibilidade, em regiões sem tradição industrial anterior aumentou a competitividade entre os trabalhadores em termos internacionais; de outro lado, esse trabalho organizado passou a incorporar normas e práticas regressivas estabelecidas nessas novas áreas.

É nesse contexto da crise do padrão de acumulação taylorista/fordista que a partir dos anos 1970 surge a reestruturação produtiva no Ocidente, trazendo implícitas algumas características do toyotismo. O toyotismo (ou ohnismo, derivado do nome do engenheiro Ohno, que o criou na fábrica Toyota) é uma forma de organização do trabalho que, nascido

no Japão em 1945, se propagou para as grandes corporações daquele país e posteriormente, dado o seu sucesso, teve alguns de seus princípios básicos difundidos mundialmente. Como principais características do toyotismo, temos: produção diversificada e voltada diretamente para o consumo; produção baseada no estoque mínimo, garantido pelo *just in time*⁴; reposição de peças ao final do pós-venda, denominado processo *kanban*⁵; exigência de um trabalhador polivalente que opera com várias máquinas.

Segundo Alves (1999), é o toyotismo que irá propiciar, com maior poder ideológico, o avanço das novas gestões organizacionais de envolvimento do trabalhador, a captura da subjetividade operária, a inserção engajada dos trabalhadores no processo produtivo.

Como decorrência da reestruturação produtiva, propagaram-se para o mundo do trabalho as novas formas de organização flexível do trabalho. A flexibilidade redesenhou o mundo do trabalho.

Para Bauman (1998,1999a,1999b,2001), a revolução tecnológica, ao ampliar em proporções jamais vistas a separação entre espaço e tempo, permitiu que a flexibilidade rompesse a estável relação capital-trabalho mantida ao longo dos séculos precedentes. Na opinião desse autor, foi essa separação que decidiu nos tempos atuais a grande batalha entre capital e trabalho, transformando os trabalhadores nos grandes perdedores.

Sassen (1998), focando seus estudos nos mercados urbanos de trabalho, tem afirmado que a mais evidente transformação no funcionamento desses mercados se deve à flexibilização que impõe empregos temporários e em turno parcial. Trabalhadores, desesperados por empregos, têm se mostrado dispostos a assumir empregos cada vez mais precários, contribuindo para que se torne comum o trabalho ocasional e informal. Além disso, as características do mercado de trabalho de muitas indústrias importantes nas grandes cidades evidenciam tendências a relacionamentos de curto prazo com relação aos empregos. Passa a haver uma elevada taxa de rotatividade, que tem tido implicações na atração que a cidade exerce principalmente sobre aquelas minorias que têm dificuldade de obter acesso a empregos formais e sobre trabalhadores jovens e solteiros, para os quais a segurança pode ser uma prioridade menor.

⁴*Just in time* quer dizer produzir o produto necessário, na quantidade e no momento necessários. (DAVIS, Mark M. et al. Fundamentos da Administração da Produção.3.ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001,p. 407).

⁵ Kanban é o sistema de informações que controla a quantidade de produção de cada processo (DAVIS, Mark M. et al. Fundamentos da Administração da Produção.3.ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001,p. 414).

É esse cenário que, no entendimento de Sassen (1998), tem levado, nos países avançados, à intensificação da desigualdade social principalmente nas cidades, onde se concentra uma parcela cada vez maior de pessoas em situação de desvantagem – os imigrantes na Europa e, nos Estados Unidos, os afro-americanos e os latinos. As cidades nesses países vêm se tornando reservatórios que abrigam toda espécie de desespero social.

Na opinião de Bauman (2001), o rompimento entre tempo e espaço tornou a relação capital-trabalho extremamente desfavorável aos trabalhadores porque o capital fez da associação ao tempo seu privilégio: tornou-se leve, fluido, volátil, efêmero. A partir de então, o capital adquiriu mobilidade e flexibilidade, ganhando asas intercontinentais que atravessam incólumes as fronteiras tornadas porosas pelo processo da globalização. Agora, ele pode saltar em qualquer lugar, não precisando ficar além do tempo que dure sua satisfação. O trabalho, ao contrário, permaneceu pesado, imobilizado na solidez do passado, mas agora com uma diferença fundamental: o chão no qual os trabalhadores se fixavam e julgavam firme se tornou movediço. As empresas, desembaraçadas da territorialidade, se tornaram soltas e leves, em condições sem precedentes na sua história, para fazerem os empregos surgirem ou desaparecerem conforme julguem válidas ou não as oportunidades econômicas.

Outro aspecto que fragiliza a base da organização dos trabalhadores é, na perspectiva de Antunes (2002), o aumento da complexidade da consciência de classe dos trabalhadores: além das singularidades na esfera da materialidade e da subjetividade, tanto a contradição entre o indivíduo e sua classe, quanto aquela que advém da relação entre classe e gênero, se apresentam mais agudas com a significativa presença da mulher no mundo do trabalho contemporâneo.

Bauman (2001) tem destacado que o sistema capitalista, em decorrência do novo rearranjo da relação capital-trabalho, passou a operar em duas dimensões pronunciadamente assimétricas. A dimensão *global* das opções do capital, que lhe permite submeter os governos às suas demandas, pois, caso não tornem seus territórios suficientemente atrativos, procurará outras paragens mais promissoras, talvez ali mesmo no vizinho mais hospitaleiro, faz com que os trabalhadores, confinados aos limites estritamente *locais*, se submetam docilmente às regras dos investidores. Se porventura o trabalho insistir em colocar algum obstáculo ou resistência, o capital, pela mobilidade adquirida, pode, sem dar aviso prévio, buscar locais mais pacíficos sem o ônus de

quaisquer negociações dispendiosas. Nesse contexto, o Estado, que no período fordista podia exercer o poder de mediação minimizando o desequilíbrio da relação capital-trabalho, hoje se vê na contingência, como destaca Harvey (2003), de legislar para oferecer um “bom clima de negócio” e atrair o capital, desregulamentando e desmantelando leis, estatutos, direitos dos trabalhadores, enfim, quaisquer mecanismos regulatórios que possam restringir a liberdade do capital.

No estágio anterior, só se podia vender a força de trabalho juntamente com os corpos de seus donos e isso impunha limites à liberdade dos empregadores. Essa condição manteve, até então, capital e trabalho juntos, na paz ou no conflito. Agora, como nos fala Bauman (2001), assistimos à “descorporificação” daquele tipo de trabalho humano que ligava o trabalhador à sua fonte de existência. O trabalho sem corpo da era dos sistemas eletrônicos não mais ata o capital: o capital ganhou asas, tornou-se extraterritorial, volátil e inconstante. Rompeu a dependência mútua com o trabalho. Enquanto a capacidade do trabalho se manteve como antes, incompleta e irrealizável isoladamente, o inverso não é verdadeiro. O capital pode viajar rápido e ligeiro, confiante de que não haverá escassez de parcerias lucrativas. Sua certeza, flutuando na leveza e mobilidade, passou a ser a incerteza de todo o resto da sociedade.

Ao centrarmos nosso foco na flexibilidade, observamos que ela não se restringe ao mundo do trabalho. Migrou para outras dimensões da vida humana. E assim, como coloca Sennett (2001a), relações sociais antes tidas como estáveis (relações profissionais, de amizade, casamento etc.) passam a ser de curto prazo, efêmeras, fugazes.

Esse processo de flexibilização também tem contribuído para que uma “nova pobreza” e uma “nova exclusão social” se instalem. Larangeira (1999) aponta que a flexibilização do trabalho, o crescimento das desigualdades sociais, a precarização das condições de vida e do trabalho têm gerado situações que estariam permitindo que a expressão “brasilianização do Primeiro Mundo” colocasse em evidência a reedição da pobreza naqueles países, numa clara alusão de que estes são fenômenos com quais os países de Terceiro Mundo já se acostumaram a conviver.

Hoje, principalmente nos países ricos, vê-se desmoronar a crença, acalentada por algum tempo, de que o avanço da democracia e a política de pleno emprego ensejariam um estado de consenso que paulatinamente promoveria a inclusão social das populações, até mesmo das nações mais pobres, levando ao desaparecimento das situações sociais mais

desfavoráveis, fossem elas herdadas de condições de classe ou étnicas.

Face a essa realidade, é possível entender o debate denominado por alguns como nova pobreza ou exclusão social, dado que esses dois conceitos não possuem consenso entre os pesquisadores. Segundo Larangeira (1999), o conceito de exclusão social seria utilizado para estabelecer uma distinção em relação ao termo pobreza. Pobreza traduziria uma conotação restrita de privação material, econômica. O termo exclusão social seria mais abrangente, significaria, além de privação social (exclusão da área do trabalho, não acesso à saúde, habitação, bens culturais), a não participação na esfera política, podendo implicar ainda exclusão na esfera psíquica já que, nos termos de Xiberras (1993), os excluídos podem ser também ausentes ou invisíveis, dado que seus valores têm falta de reconhecimento e estão ausentes ou banidos do universo simbólico da sociedade.

A partir dos anos 1980, estabeleceu-se na França discussão sobre exclusão social diante do crescimento das desigualdades e mudança de perfil da pobreza naquele país. Este termo adquiriu naquele país estatuto teórico, relevância e publicidade e passou a significar o aumento do desemprego de longa duração e recorrente, associado a uma crescente instabilidade dos vínculos sociais. Passou a ser, na perspectiva francesa, uma categoria que trata dos “sem-trabalho”, dos supérfluos e desnecessários ao mundo do trabalho e sem perspectivas de reinserção ocupacional. A discussão é centrada na crise da sociedade salarial como mecanismo de inserção social e na mudança do processo de acumulação capitalista, que passa a fragilizar o Estado de Bem-Estar Social e os estatutos até então assegurados com relação à proteção dos trabalhadores. Ainda que Robert Castel tenha sido um dos importantes teóricos do debate francês sobre a questão da exclusão social e tenha estabelecido com seus trabalhos a matriz teórica do que se chama a “nova questão salarial”, ele afirma que prefere o termo desfiliação:

A vulnerabilidade social é uma zona intermediária, instável, que conjuga a precariedade do trabalho e a fragilidade dos suportes de proximidade. [...] Se ocorrer algo como uma crise econômica, o aumento do desemprego, a generalização do subemprego: a zona de vulnerabilidade se dilata, avança sobre a integração e alimenta a desfiliação. [...] É por isso que ao termo da exclusão, hoje abundantemente orquestrado, preferirei o da desfiliação para designar o desfecho desse processo. A exclusão é estanque. [...] Em contrapartida, falar de desfiliação não é ratificar uma ruptura, mas reconstruir um processo (2001, p. 24-26).

O crescente avanço das vulnerabilidades no mundo do trabalho vem acelerando o estabelecimento do trabalho informal e precário e propiciando o surgimento de uma massa

de indivíduos dispensáveis, não exploráveis pelo capital diante da atualização das competências econômicas e sociais. Para Castel (2001), há homologia de posição entre esses “inempregáveis” de hoje com os “inúteis para o mundo”, representados pelos vagabundos antes da revolução industrial. Essa vulnerabilidade decorre do enfraquecimento e flexibilização dos estatutos que garantiam proteção ao trabalhador, num estágio em que o capitalismo delegou ao Estado a função de coordenar o esforço coletivo de minimizar as fragilidades humanas.

Se a reestruturação produtiva reconfigurou o mundo capitalista avançado, em países de capitalismo atrasado, como é o caso do Brasil, suas repercussões não foram menos significativas. Segundo dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos – DIEESE (2001) a década de 1990 é um divisor de águas na trajetória dos principais indicadores da situação do trabalho no Brasil. Após cinquenta anos de progressivo aumento no trabalho assalariado e formalização das relações de trabalho, houve drástica regressão no mercado de trabalho, com aumento de todas as formas de desemprego, crescimento dos vínculos de trabalho vulneráveis, queda dos rendimentos reais e concentração de renda. Se o Brasil nunca chegou a estruturar uma rede de segurança do trabalho, com a consistência da que foi gerada nos países europeus e nos Estados Unidos do pós Segunda Guerra, o pouco que se construiu foi sendo sistematicamente desmontado pela introdução do ideário liberal nas políticas econômicas brasileiras na década de 1990.

O avanço das vulnerabilidades no mundo do trabalho, dado que o trabalho continua a ser, como afirma Castel (2001), o suporte essencial de inscrição na estrutura social, gera a incerteza, que faz as pessoas perplexas diante do hoje que desconsidera o ontem e destitui o futuro de qualquer previsibilidade.

NOVOS HORIZONTES A VISTA?

Como enfocamos nas páginas anteriores, vivemos uma daquelas épocas em que um amplo espectro de transformações afeta todas as dimensões de nossa vida. Ainda que empenhemos os nossos maiores esforços no entendimento do cenário que a nós se apresenta, as nossas explicações estão aquém do valor explicativo que procuramos. O

impacto dessas grandes mudanças do mundo do trabalho tem sido tão grande e profundo que visualizar novos horizontes desafia nossa imaginação sociológica. Precisamos centrar nossa atenção nas novas alternativas que certamente estão sendo gestadas, pois a história da humanidade nos tem ensinado que é na agonia e na morte de um tempo que são criadas as condições de nascimento de uma nova era.

Todas essas grandes transformações nos autorizam a visualizar e questionar os esboços de novas configurações do mundo do trabalho. Como discernir as estruturas que serão efetivamente instauradas daquelas que serão no futuro apenas lembradas como formas efêmeras e transitórias para um modelo dominante nessa trajetória pendular do trabalho? Viveremos numa sociedade prazerosa, similar àquela fruto da crença otimista de Marx, onde trabalho e lazer conviverão harmoniosamente, permitindo que o homem trabalhe apenas parte do dia e possa decidir livremente o emprego das demais horas pelo deleite de ler um bom livro ou dedicar-se a uma descontraída pescaria? Afinal,

Reduzir o trabalho ao mínimo e aumentar ao máximo o tempo de lazer é um dos grandes anseios humanos. O trabalho é necessário para a preservação da vida e para a construção da sociedade. Mas a vida não se reduz ao trabalho. Viver é muito mais do que trabalhar. Por isso, o objetivo social de produzir cada vez mais espaços de não trabalho, nos quais os indivíduos não sejam coagidos ao trabalho pelo aguilhão da necessidade material de reproduzir a vida, nem pela coerção da acumulação dos capitais, está entre as ambições humanas mais justificadas (DAL ROSSO, 1996, p.15).

Ou persistirá a tendência da flexibilidade se tornar apanágio do mundo do trabalho, exigindo que o ser humano se dote daquela força tênsil de que nos fala Sennett (2001a)? Ou seja, o comportamento humano deverá cada vez mais ser adaptável às múltiplas situações de trabalho, mas não quebrado por elas; ao indivíduo será cobrada a capacidade daquelas árvores que se dobram ao vento, mas sempre voltam à posição de normalidade? Em termos reais, isto significa permitir o aumento do peso do trabalho na vida pessoal, de forma que o trabalho se propague para as múltiplas esferas da vida humana ainda preservadas fora do mundo do trabalho.

Hoje, a flexibilidade e a precariedade reinantes no mundo do trabalho têm reduzido as fronteiras entre o trabalho e o não-trabalho. Assim, por exemplo, passamos a considerar as atividades de lavar, passar, cozinhar, cuidar da casa, das crianças e idosos e outras tarefas, antes restritas ao mundo doméstico, como trabalho remunerado e não remunerado, ainda que o trabalho remunerado, aos olhos da sociedade, seja considerado dotado de mais valor.

O reconhecimento do trabalho remunerado e não remunerado está impondo à sociedade a revisão da abrangência da categoria trabalho. A imposição dessa revisão guarda indiscutível vínculo com a significativa presença de mulheres casadas no mercado de trabalho a partir da década de 1960. Ao ingressarem de forma expressiva no segmento do trabalho remunerado, as mulheres têm trazido à discussão pública os compromissos culturalmente delegados aos homens e mulheres no espaço doméstico como variável-chave na construção de carreiras, conquistas de postos de trabalho e salários. A questão de gênero hoje alcançou estatuto que lhe assegura figurar na agenda de preocupações de entidades como a Organização Internacional do Trabalho – OIT, a qual tem manifestado sua preocupação com a feminização da pobreza, caso a condição subalterna da mulher no mundo do trabalho não seja modificada. Para Sorj (2002), a questão de gênero tem contribuído para expandir os contornos da definição de trabalho e estimular a reflexão do caráter histórico e cultural deste conceito, evidenciando as configurações culturais e os contextos cognitivos que constroem as atividades como sendo “trabalho” e o papel das instituições sociais que legitimam tais definições. Segundo Küchemann (2001,2005,2006), o quadro conceitual que orienta a construção das informações públicas vigentes, fundamentado na dicotomia público/privado, possibilita que uma série de questões não seja adequadamente captada pelas atuais informações estatísticas. O trabalho doméstico exemplifica bem essa questão. Na opinião dessa autora, trata-se de um trabalho socialmente ligado às atividades de reprodução e realizado principalmente pelas mulheres, campo no qual marcadamente a dicotomia público/privado acarreta a invisibilidade de um número expressivo de tarefas desenvolvidas por mulheres. Küchemann manifesta seu entendimento de que a partir do conceito de gênero, enquanto categoria de análise e matriz metodológica, é possível a sociedade avançar na discussão das desigualdades hoje ainda existentes entre homens e mulheres no mundo do trabalho.

Estaremos também caminhando inexoravelmente para o trabalho imaterial? Em vários setores, como por exemplo, financeiros, turísticos, de vendas, terapêuticos etc. o trabalho só se “materializa” no ato do consumo e o trabalhador passa a ser parte integrante do produto que está sendo consumido. Um guia do eco-turismo, por exemplo, só terá garantida a sua empregabilidade nesse setor se tiver habilidade e capacidade suficientes para interpretar culturalmente e interagir com clientes das diversas categorias sociais de forma a lhes oferecer um roteiro que agrade a cada um individualmente.

Se o emprego como uma carreira de longo prazo desenhada numa trajetória contínua se torna cada vez mais uma opção não disponível, como serão construídas as identidades dos trabalhadores, se as estruturas aparentemente sólidas que até então davam às pessoas a orientação básica nesse processo de construção se apresentam dia a dia mais fluidas e flexíveis?

Outra questão que se impõe é com relação ao desenvolvimento dos laços de sociabilidade e solidariedade num mundo do trabalho que submete as pessoas a transações progressivamente mais individualizadas.

Essas são algumas questões que podem orientar as nossas reflexões no empreendimento de descortinar horizontes de nosso novo mundo do trabalho. Afinal, é preciso termos presente que não vivemos um momento histórico apenas para contemplá-lo ou simplesmente suportá-lo.

CAPÍTULO II

A INSTITUIÇÃO BANCO DO BRASIL

INSTITUIÇÃO: CONVENÇÃO DE UM TEMPO

No Capítulo I trago histórica e sociologicamente os esforços da Europa Ocidental na promoção da categoria trabalho à fonte de toda riqueza social. Nessa trajetória sobre o solo europeu, a partir do século XVI, praticamente o trabalho escravo havia sido eliminado e notadamente no século XVIII tudo parecia conspirar a favor do livre acesso ao trabalho. Mas como a evolução de todos os povos é preche de contradições, é essa mesma Europa que, na sua expansão ultramarina, promoverá o renascimento da escravidão na civilização ocidental quando do processo de colonização das novas terras. Essa escravidão nas palavras de Prado Júnior (2002, p. 1362):

Surge como um corpo estranho que se insinua na estrutura da civilização ocidental [...] Em vez de brotar, como a escravidão do mundo antigo, de todo conjunto da vida social, material e moral, ela nada mais será que um recurso de oportunidade de que lançarão mão os países da Europa a fim de explorar comercialmente os vastos territórios e riquezas do Novo Mundo.

Circunstâncias especiais fizeram com que a colonização das Américas tomasse rumos diferentes, o que nos permite distinguir essa colonização em duas grandes áreas: a da zona temperada e a da zona tropical e subtropical.

Fatores religiosos e econômicos estimularam a imigração de levas de populações para a zona temperada. As lutas político-religiosas, particularmente na Inglaterra, foram responsáveis pelo deslocamento de contingentes populacionais para a América do Norte, a Nova Inglaterra, em busca de um novo mundo onde pudessem viver em paz com suas convicções. Virão para essa região os puritanos e quakers da Inglaterra, depois os huguenotes da França, morávios, schwnkfelders, inspiracionalistas e menonitas da Alemanha e Suíça. Somam-se a esses contingentes os expulsos dos campos da Inglaterra no século XVI, quando dos cercamentos na área rural, que permitiram as bases da

acumulação que ensejarão os primórdios do capitalismo naquele país. Dadas as circunstâncias como saem de seus países de origem, esses imigrantes procuraram refazer suas vidas aqui, além de que o clima, muito parecido com o da Europa, também facilitou a adaptação dessas pessoas nas novas terras.

Já na zona subtropical e tropical da América, a colonização se dá de forma bem diferente, como nos fala Prado Júnior (2002). O clima e a natureza hostis não estimulam o imigrante europeu ser nessa região um mero trabalhador. Este imigrante só terá interesse em vir para cá numa condição acima daquela que usufruía em seu país. Virá como proprietário de terras, empresário de um ramo rendoso, normalmente ligado à exportação, e só a contragosto como trabalhador, assim mesmo por pouco tempo. Orienta-se pelo princípio de outros trabalharem para ele. Nessa região também a forma de exploração agrícola, em unidades de grandes escalas como as fazendas, engenhos, as *plantations* das colônias inglesas, que exigem números elevados de trabalhadores, estimula o colono europeu a emigrar para as regiões temperadas quando não consegue se estabelecer como proprietário. Essa situação gerará a instabilidade da mão de obra nessa região, que será superada pela adoção do trabalho escravo.

Nas demais colônias tropicais, nas quais se insere o Brasil, não se chegou inclusive a tentar a mão de obra do colono europeu, como assinala Caio Prado (2002). As condições de trabalho eram tão árduas que somente pagando-se salários bastante elevados, o que seria antieconômico, é que se poderia atrair força de trabalho européia. Além disso, atendo-nos ao caso de Portugal, naquela época aquele país não disponha, como a Inglaterra, de grande contingente de mão de obra, pois vivia-se ali (FURTADO, 1980) o grande florescimento da Companhia das Índias Orientais. Soma-se a esse quadro o conhecimento português do mercado africano de escravos. As operações de guerra levadas a efeito um século antes, na época de Dom Henrique, para capturar negros tinham evoluído para um estruturado e lucrativo escambo que supria determinadas regiões da Europa de mão de obra escrava. Mediante o incremento de recursos suficientes, poderia ampliar o negócio e transferir para a colônia mão de obra barata, tornando bem sucedido o pioneiro empreendimento agrícola colonial português. Assim, Portugal inaugura no Brasil, de forma precursora, uma singular feição do mundo moderno, que depois viria a ser copiada por outros colonizadores europeus: a escravidão de negros africanos. Segundo Furtado (1980), a utilização da mão de obra indígena foi um recurso inicialmente utilizado pelos portugueses na colonização e

mantido nos núcleos coloniais onde a lucratividade não se mostrava evidente. A importação dos negros africanos só se deu quando o negócio se apresentou altamente rentável.

Está dado, portanto, o rumo das colônias do Novo Mundo. Nas colônias de clima temperado prevalecerá a estrutura de povoamento, receptáculo dos excessos populacionais europeus que procurarão constituir nas novas terras uma sociedade organizada à semelhança do modelo de sua origem, o europeu. Já nos trópicos, surgirá um tipo de sociedade completamente original no entendimento de Prado Júnior (2002), que lhe marcará seu destino: assumirá as feições de uma grande empresa comercial, mais completa que a antiga feitoria, mas sempre conservando o seu caráter mercantil de explorar os recursos naturais em proveito do comércio internacional. Para esse autor, a grande propriedade, a monocultura e o trabalho escravo foram os elementos constitutivos da organização agrária do Brasil Colonial e também a base principal em que se assenta toda a estrutura do país e que explicará os elementos fundamentais, tanto da formação econômica, social e evolução histórica de nosso país. Para Caio Prado, é na organização do trabalho e da propriedade que se origina a extrema concentração da riqueza que caracterizou a nossa economia colonial, característica esta que Oliveira (2006) e Medeiros (2005) afirmam ter-se tornado permanente na sociedade brasileira.

Essa breve incursão que faço à história da formação do Brasil, retratada por grandes intérpretes como Joaquim Nabuco, Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda, Caio Prado Júnior, Celso Furtado, dentre tantos outros que procuraram desvendar como o Brasil se tornou Brasil, tem como objetivo buscar a conexão com o passado que nos fez brasileiros e dotar de nexos e compreensão o meu ponto de partida nesse Brasil Colonial.

Faço da minha primeira página o ano 1808 do Brasil-Colônia para situar a criação do Banco do Brasil, singular instituição brasileira que tem no entrelaçamento com o Estado Brasileiro a causa de sua “vida”, das suas “mortes” e das suas “ressurreições”. A importância do Banco do Brasil no contexto de minha tese decorre do fato de ser ele a instituição onde os sujeitos, que deram vozes à minha pesquisa, vivenciaram a maior parte da socialização de suas vidas adultas.

Considerando as influências que as instituições exercem sobre a vida dos indivíduos, conhecer a instituição Banco do Brasil ajuda a entender os valores, as crenças, os sentidos que orientaram a trajetória de seus ex-funcionários quando, por força dos

programas de demissão voluntária, se viram apartados dessa instituição. Mary Douglas em seu livro *Como as Instituições Pensam*, nos demonstra que as instituições propiciam as categorias do pensamento de seus membros, fixando identidades e orientando as percepções desses membros para as formas compatíveis com as relações que elas autorizam.

Utilizo a palavra instituição no sentido que Berger e Luckmann (2002, p.79) a definem: como uma estrutura decorrente de “uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores”. Segundo esses autores, para que essa tipificação recíproca se realize é necessário que haja uma situação social duradoura, na qual as ações habituais dos indivíduos se entrelaçam. Quando as instituições se cristalizam, os indivíduos as experimentam como se elas possuíssem realidade própria, realidade com a qual os indivíduos se deparam na condição de fato exterior e coercitivo. Assim, como factividades históricas e objetivas, as instituições se defrontam com os indivíduos na qualidade de fatos inegáveis. Têm uma história que antecede o nascimento do indivíduo e continuam a existir depois da morte dele. A instituição dota os indivíduos de um acervo de conhecimento que é admitido como certo por eles e sempre acessado para projetos futuros.

As instituições dirigem sistematicamente a memória individual. Elas elaboram uma grande parte de nosso pensamento, resultado que são da convenção de um tempo. A convenção decorre do interesse comum na existência de uma regra que garanta a coordenação social, daí porque toda convenção se autopolicia. Para que uma convenção se torne uma instituição social legítima é necessário uma convenção cognitiva paralela que lhe dê suporte. Toda instituição precisa então de uma fórmula que ancore sua correção na razão e na natureza. Assim, quando pensamos sobre nós mesmos na sociedade, estamos usando as classificações estabelecidas pelas nossas instituições, pois o processo cognitivo mais elementar do indivíduo depende das instituições sociais (DOUGLAS, 1998).

Na construção de suas teorias sociais, Durkheim e Weber centraram suas investigações na racionalidade e, particularmente, no interrelacionamento das idéias e instituições:

Max Weber e Durkheim ilustram respectivamente as vantagens mistas de se deixar as instituições operar suas próprias classificações (Weber) e as dificuldades de inspecionar como elas o fazem (Durkheim). Weber exerceu mais influência do que Durkheim. Ele estabeleceu os termos para que se pudesse pensar sobre o modernismo e o pós-modernismo. Seu sucesso se deve principalmente ao amplo quadro no qual sintetizou aquilo que já era o pensamento de sua geração. Ele ofereceu aos intelectuais de sua época uma visão

da história de outras grandes civilizações em termos das próprias instituições familiares desses mesmos intelectuais.[...] No caso de Durkheim a tarefa consistia em explicar a indagação geral do comprometimento com a ordem social, isto é, a questão da solidariedade, que é a mesma que a ação coletiva. Ele descobriu a resposta na classificação compartilhada. [...] Ao escrever sobre o sagrado Durkheim tentava averiguar como as instituições operam a classificação. [...] Para Weber, a tarefa consistia em explicar o predomínio de determinadas idéias e ideais em um determinado estágio de desenvolvimento institucional. [...] Na época de Weber, as opções intelectuais instituídas eram ou de um tipo hegeliano de idealismo (difícil e implausível, dado o clima de opinião existente na sociologia) ou de um tipo marxista de determinismo sociológico. Ele escolheu um caminho entre o idealismo e o determinismo. [...] O modelo básico da sociedade de Weber é um equilíbrio entre os diferentes setores institucionais. [...] O pensamento secular divide-se em dois setores, um deles dominado pelas instituições do mercado e o outro pela burocracia. A racionalidade do mercado caracteriza-se por um raciocínio prático, individual, em torno dos meios e dos fins; a racionalidade burocrática é caracterizada pelo pensamento institucional, isto é, pela abstração e o estabelecimento de uma rotina (DOUGLAS, 1998, p.99-103).

Considerando que as instituições têm sempre uma história da qual são produtos, compreender uma instituição implica em conhecer o processo histórico em que ela foi produzida. Sob essa premissa, vamos constatar que a história do Banco do Brasil – BB se confunde com a própria história do Brasil, tal é a estreita “correlação entre as configurações do Estado brasileiro e a trajetória do Banco, hoje na condição de sociedade de economia mista” (BANCO DO BRASIL, 1997b, p.5).

Ao longo de sua história de quase 200 anos, o Banco foi submetido a vários modelos de gestão societária, nos quais a União sempre teve papel decisivo. Aí está a explicação (BANCO DO BRASIL, 1997b) do seu posicionamento institucional, negocial e organizacional sempre ter como balizadoras as grandes questões nacionais.

Historicamente (BANCO DO BRASIL, 1995a, 2003), podemos dizer que o Banco está na sua quinta configuração institucional. A estreita relação do Banco com o Estado brasileiro nos permite perceber que as configurações assumidas pelo Banco ao longo de sua existência são decorrentes das várias crises econômico-financeiras enfrentadas pelo país.

Passo agora a fazer uma síntese de cada uma dessas configurações.

O PRIMEIRO BANCO DO BRASIL

Desde o final do século XVIII Portugal ressentia-se da necessidade de um banco

com caráter mais financeiro que econômico. Aquele país necessitava de uma entidade centralizadora e pública que pudesse resolver o problema da escassez de moeda circulante. Duas características eram essenciais a esse banco: ser estatal e ser emissor. Segundo Franco (1979), a escassez de moeda circulante em Portugal decorria principalmente do declínio da mineração brasileira no final do século XVIII, além de que a maior parte do ouro de Minas Gerais era repassado à Inglaterra em consequência da submissão econômica portuguesa àquele país. O problema de circulação da moeda agravou-se quando à insuficiência portuguesa agregaram-se as dificuldades brasileiras, notadamente em decorrência da abertura dos portos brasileiros decretada por D. João VI, em 7 de março de 1808, quando passou pela Bahia, antes de se instalar com a corte portuguesa no Rio de Janeiro.

A abertura dos portos aumentou substancialmente o intercâmbio comercial do Brasil-Colônia. Conta-nos Franco (1979) que, mesmo antes da chegada da corte ao Brasil, a incompatibilidade entre o volume de moedas circulantes e das trocas comerciais levou os mais fortes comerciantes e capitalistas do Rio de Janeiro a criarem títulos de responsabilidade mútua que valiam como moeda entre eles. A circulação desses títulos ampliou-se para o domínio mais amplo de um público comercial, passando a valerem como moeda, dada a idoneidade das firmas comerciais “emissoras”. Essa espécie de banco emissor informal se desenvolveu e passou a desfrutar da confiança de fazendeiros ricos do interior, que passaram a depositar nele reservas de seu dinheiro metálico. O Banco do Brasil, que viria a ser criado, em 12 de outubro de 1808 por alvará que estabeleceu a criação de um “Banco Nacional” no Rio de Janeiro, mostra assim antecedentes de “uma origem mais popular e mais brasileira” (FRANCO, 1979, p.21).

A chegada da corte portuguesa no Brasil, em 1808, fugitiva das tropas de Napoleão Bonaparte que invadiram Portugal, mudou substancialmente a vida da Colônia. Muitos são os historiadores que afirmam que a vinda da família real e dos mais de 15.000 súditos representou mais uma invasão que uma transferência. O filme “Carlota Joaquina, princesa do Brasil”, da Diretora Carla Camurati, nos dá a dimensão desse episódio destacando como muitas famílias brasileiras no Rio de Janeiro se viram da noite para o dia desalojadas de suas casas pela Guarda Real, a qual simplesmente marcava as residências que deveriam ser desocupadas para abrigar os membros da corte. O maior impacto dessa transferência foi sobretudo no campo financeiro face às grandes despesas decorrentes da instalação e

manutenção da corte no Brasil.

A criação do Banco do Brasil, não obstante o seu Alvará enfatizar a natureza pública do Banco e a sua função de estimular a economia pela concessão de crédito à indústria e ao comércio, teve como objetivo maior dotar a Coroa Portuguesa de recursos para manter a Monarquia. Assim, desde a sua criação, o Banco terá a ambivalência de funções que o acompanhará por toda sua existência. Não é por acaso, portanto, que este Banco inicia-se funcionando na esquina da Rua Direita com a Rua São Pedro, até a sua transferência, em 1815, para o Prédio do Erário Régio, denunciando na sua localização espacial o seu entrelaçamento com as teias do poder.

Visando obter recursos do Banco, D.João VI concedeu exclusividade e privilégios ao Banco mediante comissão. Teria exclusividade, por exemplo, para os saques dos fundos do Real Erário, para a venda dos gêneros monopolizados pelo Estado, como diamantes, pau-brasil, marfim, urzela⁶; teria privilégio dos depósitos judiciais e extrajudiciais em moedas ou valores. Entretanto, o ato de maior legitimação do Banco consistiu na plena aceitação das notas de sua emissão pela Real Fazenda, a qual também as utilizava em todos os seus pagamentos.

Pelo alvará de sua criação, o nome do banco seria Banco do Brasil, de natureza comercial por ações, com prazo de 20 anos, permitida ao final a prorrogação, caso o soberano concordasse. O capital inicial do Banco era de 1.200 contos, distribuído em 1.200 ações de contos de réis. Os acionistas podiam ser portugueses ou estrangeiros, mas só os maiores 40 acionistas poderiam formar a Assembléia Geral, desde que fossem portugueses. Cada acionista só tinha direito a voto em Assembléia com um mínimo de cinco ações, sendo que cada grupo de cinco ações dava direito a um voto. Os votos em qualquer situação se limitavam a quatro por pessoa. A administração do Banco ficava a cargo de uma Junta, formada de 10 acionistas, e uma Diretoria, constituída de quatro acionistas, sendo todos os seus membros pagos pelo Erário Real. Estes órgãos eram renovados todo ano pela metade, mediante eleição pela Assembléia, sendo permitido a reeleição de seus membros (FRANCO, 1979).

Os primeiros passos do Banco do Brasil foram penosos, dada a dificuldade de arrecadar a parcela mínima de capital que permitisse o seu funcionamento, pois o Banco, instituído como organização comercial autônoma, necessitava de recursos privados para

⁶ Líquen do qual se extrai um corante azul-violáceo empregado em tinturaria.

iniciar suas operações. A dificuldade da formação desse capital se comprova pelo tempo transcorrido entre a data do Alvará, 12 de outubro de 1808, e o início dos trabalhos da instituição, em 11 de dezembro de 1809. O recurso de concessão de comendas foi utilizado por D. João VI para estimular a subscrição de ações. As dificuldades decorriam principalmente de dois fatores. O primeiro consistia no desconhecimento do “negócio banco” por parte do público brasileiro, até porque a atividade bancária ainda não era muito difundida, excluindo a Inglaterra, que tivera seu banco fundado em 1694, a França só instalou seu primeiro banco em 1800 e Portugal em 1821, depois do retorno de D. João VI àquele país. O segundo fator se devia a nossa estrutura agrícola-exportadora-escravocrata, que drenava para si quase todos os capitais investidos no Brasil.

A falta de tradição no “negócio banco” aliada à ausência de observação às normas da boa gestão bancária fizeram com que o Primeiro Banco do Brasil trilhasse pelos caminhos do descrédito e da insolvência. Embora no alvará do Banco constasse seu estatuto, este era francamente desobedecido. O Governo sacava sem medida sobre o Banco. Assim, ainda que se pretendesse dar ao Banco o caráter de uma instituição autônoma, pouco a pouco ele se transformou num dócil instrumento na mão do Estado. Inclusive, a madrugada de 25 de abril de 1821 ficou famosa como o grande assalto ao Banco do Brasil, quando D. João VI volta a Portugal com parte de sua corte. Até as moedas foram raspadas do cofre pela corte e o próprio D. João VI, além de sacar os recursos que possuía no Banco, retirou os próprios diamantes da Coroa que havia dado em pagamento a essa instituição. Nas palavras de Franco (1979), o Banco ficou de casa vazia: era o espectro da falência.

Esse relacionamento sem fronteiras claras entre o Governo e o Banco continuou no período Imperial e principalmente depois da Independência. Necessitando de dinheiro, o Governo, não obstante tivesse um número reduzido de ações e seus votos serem limitados a quatro, passou a interferir abertamente na gestão, nomeando administradores, não cumprindo regulamentos, aumentando as emissões, não pagando suas dívidas. Mesmo no meio desse processo altamente desgastante, o Banco do Brasil continuava a exercer a sua dupla e contraditória função: servia de regulador da circulação monetária e ao mesmo tempo era o fornecedor de papel moeda para as despesas crescentes do Estado.

No ano de 1827, as questões monetária e orçamentária passaram a centralizar os debates na Câmara de Deputados, tendo o Banco como foco: primeiro, porque o meio

circulante consistia principalmente nas suas emissões; segundo, porque a grave questão do orçamento eram as dívidas do Governo e o Banco era seu principal credor. O Banco se tornou objeto do descrédito público, sendo responsabilizado pela inflação no país. Analisado sociologicamente, o antagonismo ao Banco era a maneira simbólica de que se valiam os membros do Congresso para fazer oposição a D. Pedro I, visto como um Imperador que utilizava a instituição para exercer um poder quase absolutista.

A dívida da Independência contraída junto à Inglaterra e as grandes despesas militares com a guerra da Cisplatina faziam com o Brasil Imperial se situasse sobre um verdadeiro furacão: a crise financeira. Essa crise financeira ensejou a formação de uma onda de fúria contra a pessoa do próprio Imperador. O Banco era acusado de ser pessimamente administrado, transformado em uma sucursal do Governo, o qual o pressionava pelas emissões, principalmente porque estas encobriam os seus próprios abusos e permitiam grandes lucros aos acionistas, durante todos os anos de sua criação. Um fato que chama a atenção e contraria as leis da gestão de um Banco é que nesse primeiro Banco do Brasil (BANCO DO BRASIL, 2003) os dividendos distribuídos eram calculados sobre os juros pagos pelo volume dos créditos concedidos, independentemente do seu ressarcimento à instituição bancária, acrescidos de mais 5% sobre o fundo de reserva.

A crise se agravava, principalmente estimulada pelo “fogo sem trégua” da imprensa, que declarava a falência do Banco. As discussões acaloradas prosseguiram e passou a existir uma forte pressão pela extinção do Banco. Na Assembléia Legislativa convocada pelo Imperador em 9 de fevereiro de 1829 e realizada em 2 de abril desse ano, na qual ele se defende das acusações sobre suas atitudes em relação ao Banco, Lino Coutinho, deputado da oposição, expressa seu pessimismo quanto ao Banco do Brasil afirmando que, enquanto um Banco era útil para outras nações, foi desgraçadamente para nós a principal fonte da miséria pública. A campanha de descrédito do Banco se tornou tão intensa e a sua duração prolongada que ninguém conseguiu convencer aos deputados que o Banco era o menos culpado de toda crise financeira que se abatera sobre o Império. A Câmara, o Senado e a imprensa de oposição liberal passaram a defender enfaticamente a extinção do Banco do Brasil como o caminho da solução da crise. É esse contexto que leva o Governo a declarar, em 23 de setembro de 1829 a extinção do Primeiro Banco do Brasil (FRANCO, 1979).

Afonso Arinos de Melo Franco (1979, p.26), jurista, político, criador da Lei anti-racial Afonso Arinos, historiador, professor, membro da Academia Brasileira de Letras eleito em 23 de janeiro de 1958 e funcionário do Banco do Brasil, que escreveu a *História do Banco do Brasil: Primeira Fase- 1808-1835*, obra na qual me apoio bastante para trazer os antecedentes históricos dessa instituição bancária, assim sintetiza o Primeiro Banco do Brasil:

Naquele período em que as forças econômicas do Brasil, despertadas pela tormenta européia, cuja maré montante arrojara às nossas plagas a alta classe fugitiva do Governo Português, rompiam invencivelmente os estreitos quadros da obsoleta organização financeira colonial, o país só poderia progredir materialmente – e este progresso se tornara forçado – graças a um vertiginoso aumento do meio circulante. [...] Os males da inflação foram infinitamente menores que os bens que ela nos trouxe. Sobre o papel desvalorizado do primeiro Banco do Brasil fez-se a Independência, impulsionou-se o progresso material, consolidou-se a unidade nacional - em uma palavra, constituiu-se politicamente o Brasil.

O SEGUNDO BANCO DO BRASIL

Ao defender a extinção do Banco do Brasil, mas sem indicar outra solução para o país que já possuía uma economia de certo grau de complexidade, o Congresso permitiu que o panorama financeiro do Império se tornasse mais grave. A agiotagem passou a imperar, agora livre de qualquer fiscalização. Segundo Franco (1979), a imprensa da época divulgava que 40 casas de comércio no Rio de Janeiro passaram a fazer o papel de bancos particulares, emprestando dinheiro a juros e recursos para financiar a produção.

De 1829 a 1837 o Brasil viveu um período sem bancos. Entretanto, já em 1832 o Ministro da Fazenda, Cândido José de Araújo, inicia um movimento com o estabelecimento de uma Comissão para planejar o melhoramento do sistema monetário e de pesos e medidas do Brasil, o qual, no fundo, visava criar um projeto de reformas financeiras e monetárias capaz de permitir o ressurgimento de um Banco Público. Fazia parte dessa Comissão Inácio Ratton (PACHECO, 1979) que teve papel de relevo na sugestão que prevaleceu na lei de 1º de junho de 1833, marco na história financeira brasileira, porque criava o nosso papel-moeda tal como conhecemos hoje. Essa lei criava a inconversibilidade do papel-moeda e rompia com o metabilismo monetário.

Ainda que a ausência de um banco já começasse a ser sentida no país, a tentativa de

restabelecer um banco nacional, determinado pela Lei de 8 de outubro de 1833, nunca se efetivou, pois não se apresentaram pessoas dispostas a subscrever suas ações (PACHECO, 1979).

Além da crise financeira, o Brasil vivia nessa época no plano político um processo de insurreições que ficou conhecido como “período regencial”, correspondente ao final do Primeiro Reinado para o início do Segundo. Mal haviam terminado as lutas armadas pela Independência, ocorridas nas Províncias do Pará, Maranhão, Piauí, Bahia e Cisplatina, iniciavam os pronunciamentos contra o Imperador, D. Pedro I, levando-o a abdicar em favor de seu filho D. Pedro de Alcântara, em 7 de abril de 1831, e culminando com a antecipação, declaração da maioria e investidura de D. Pedro II, em 1840⁷.

Todo esse cenário de crise e agitações tem no seu âmago a influência da situação econômica e financeira do país, período também que ocorre a extinção do tráfico de escravos africanos para o Brasil, mais propriamente em 4 de setembro de 1850. Segundo Furtado (1980), esse cenário era decorrente principalmente da aplicação da ideologia liberal no Brasil de forma unilateral pela Inglaterra, que, por força do Tratado do Comércio de 1810, desfrutava de vários privilégios, sem abrir mercados aos produtos brasileiros, os quais competiam com os de suas dependências antilhanas. Eliminada a única fonte importante de imigração, que era africana, a questão da mão de obra passava a exigir urgente solução.

Não obstante o cenário inicial, o “período regencial” termina num ambiente de melhoria não só pelas medidas governamentais com relação ao saneamento do meio circulante, mas também pelo declínio das agitações e revoltas no país, pelas transferências de capitais liberados pela extinção do tráfico de escravo para as atividades produtivas e ainda pelo esforço privado na busca de desenvolvimento e progresso. Inclusive, Joaquim José Rodrigues Torres, Ministro da Fazenda e futuro Visconde de Itaboraí apresenta, em 1850, relatório à Assembléia Legislativa do Império apontando os pontos necessários a serem atacados para dar estabilidade ao meio circulante e garantir o desenvolvimento do comércio e da indústria. Este documento (PACHECO,1979) trouxe idéias e sugestões que, postas em prática, se redundaram depois em significativos ganhos para a atividade

⁷ É também durante o “período regencial” que acontecem as revoltas Cabanagem na Província do Pará, a guerra dos Farrapos no Rio Grande do Sul, com propósitos separatistas, as revoltas Sabinada, na Bahia, Balaiada, no Maranhão, as revoltas liberais de 1842, em São Paulo e Minas Gerais e a insurreição Praieira de 1848 em Pernambuco.

econômica e principalmente para a atividade bancária do Brasil. O Segundo Reinado prosseguiu decididamente pela via do protecionismo alfandegário, com o objetivo de proteção e fomento à produção interna. Buscava-se, assim, contrabalançar o desequilíbrio de nossa balança comercial, iniciado desde a Abertura dos Portos, em 1808, quando foram concedidas tarifas essencialmente baixas e favorecidas à Inglaterra, a Portugal, depois estendidas aos Estados Unidos e a diversos países europeus. Na pauta de nossas exportações (FURTADO, 1980), o café continuava sua expansão como o principal catalisador de divisas. No final da década de 1850 esse produto era responsável pela metade do valor de nossas exportações.

A proteção aduaneira permitiu que um moderado surto industrial se instalasse no Brasil, quando dezenas de fábricas, principalmente de tecidos, alimentos, manufaturas de madeira e de metais, foram implantadas. Destacam-se nessa época os empreendimentos de Irineu Evangelista de Souza, que viria a ser Barão e Visconde de Mauá, com os estaleiros fundados na Baía de Guanabara que produziam navios para a marinha mercante e de guerra brasileira e até mesmo canhões utilizados em nossas operações militares. É obra também de Mauá a construção da primeira estrada de ferro brasileira, ligando Mauá à Raiz da Serra (PACHECO, 1979).

Passou a existir todo um ambiente que exercia pressão para a necessidade de bancos que pudessem dar suporte creditício ao desenvolvimento das atividades produtivas do país. Assim, em 10 de dezembro de 1838 termina o nosso “período sem bancos” com a fundação do Banco Comercial do Rio de Janeiro, por François Ignace Ratton. Surgiram, então (BANCO DO BRASIL, 1997b) outros bancos estaduais, na Bahia, em 1845, no Maranhão, em 1846 e no Pará, em 1847.

Em 21 de agosto de 1851 (BANCO DO BRASIL, 2007), Irineu Evangelista de Souza, criou uma nova instituição denominada Banco do Brasil, que é considerado o Segundo Banco do Brasil, embora não tivesse caráter de banco oficial, razão pela qual alguns historiadores como Pacheco (1979), não o vêem como dotado de característica de iniciativa e interferência governamental. Os estatutos deste banco foram aprovados pelo Governo em 2 de julho de 1851. Nasceu de um lançamento público, com um capital de 10.000 contos de réis, considerado elevado para a época e o mais vultoso entre os países da América Latina. Um fato interessante que liga este empresário aos primórdios do Banco do Brasil é narrado por Franco (1979): no dia 11 de abril de 1835, dentre os 40 acionistas

que, por força dos estatutos, assinaram o documento que dava aprovação aos termos da extinção do Primeiro Banco do Brasil, estava a assinatura de Irineu Evangelista de Souza, um jovem de 21 anos naquela época, figurando na mais importante operação financeira que até então fora realizada no país. Se Irineu era o dono das ações ou representante de seu patrão inglês naquele evento, dono da firma Carruthers & Cia, o historiador Franco nos afirma não ter conseguido dados para esclarecer tal situação.

O TERCEIRO BANCO DO BRASIL

A discussão sobre a pertinência de criar um novo Banco do Brasil começa a tomar corpo após 1853, quando D. Pedro II defende junto à Assembléia Legislativa a criação de um banco solidamente constituído, por considerar ser esse tipo de instituição indispensável à organização econômica do país nessa época. Iniciou-se uma polarização de posições: havia uma ala que defendia a existência de um único banco emissor e outra corrente que queria a pluralidade de bancos emissores localizados nos diversos centros regionais de circulação monetária. O Governo queria exercer o poder de gestor da moeda, impondo o monopólio de emissão em um único banco, pois a formação gradativa de um Estado Nacional já demonstrava que a força do poder central não podia prescindir do controle monetário. Entretanto, os banqueiros privados não estavam dispostos a se submeterem à centralização do Governo nessa área. Pacheco (1979) nos dá conta que nessa época, pelas disposições estatutárias aprovadas pelo Governo, era concedido aos bancos emitir vales ou letras ao portador e a prazo determinado, papéis esses que embora não aceitos nas repartições públicas, acabavam circulando como verdadeira moeda. Argumenta este autor que tal situação criava de forma primária e precursora, com a autorização do próprio Governo, um poder de iniciativa privada que era dos mais importantes e também considerado por muitos como perigoso pelo fato de entenderem o poder de cunhar e emitir moeda como uma atribuição governamental.

É sob esse temor que a competição emissora entre o Banco Comercial do Rio de Janeiro e o Banco do Brasil, fundado por Mauá, passa a ser encarada como uma ameaça de reingresso no processo inflacionário, pois por mais de uma vez esses dois Bancos impuseram dificuldades um ao outro. Como uma atitude cautelosa, em 1853 (BANCO DO

BRASIL, 2007) por determinação legislativa liderada por Rodrigues Torres, Ministro da Fazenda e futuro Visconde de Itaboraí, o Banco do Brasil de Mauá se funde com o Banco Comercial do Rio de Janeiro. Essa fusão gerou um aumento de capital de 30.000 contos de réis. A fusão implicou também a conversão dos bancos emissores das províncias em caixas filiais do novo BB. Cerca de 53% das ações foram atribuídos aos acionistas dos bancos que se uniram e 47% distribuídos ao público na capital do país e nas províncias. O lançamento dessas ações foi um grande sucesso. A existência de capitais ociosos em função da extinção do tráfico negreiro e as determinações do Código Comercial sobre a constituição de sociedades anônimas estimularam o mercado. Os primeiros subscritores negociaram os certificados de compra de ações do Terceiro Banco do Brasil com grande margem de lucro no mercado secundário. Nos anais da História do Banco do Brasil, Rodrigues Torres é considerado o fundador desse novo Banco, pois como já mencionamos, nas palavras de Pacheco (1979, v.1, p.327), para uns tantos historiadores esse foi “o terceiro Banco do Brasil e para nós foi o segundo verdadeiramente característico de órgão de iniciativa e interferência governamental”.

As operações básicas desse Terceiro Banco seriam as de depósitos, descontos e emissão de notas. O Presidente seria nomeado pelo Imperador dentre os acionistas que tivessem mais de 50 ações (BANCO DO BRASIL, 2003). Esse novo Banco iniciou suas operações comerciais sem intervenção do Governo, resgatando os principais conceitos e objetivos de caráter nacional do Banco do Brasil de 1808.

Em termos de recursos humanos, o ano de 1854 é um marco na história do BB: em 19 de abril, a Diretoria do Banco determinou que para a nomeação de novos funcionários “se abrissem concursos para se escolherem os mais idôneos e preencherem-se assim as vagas dos lugares de escriturários” (BANCO DO BRASIL, 2007).

Tudo indica, segundo Pacheco (1979) que o Terceiro Banco do Brasil foi predestinado, desde sua concepção, para ser o Banco da unidade emissora, só a ele caberia o poder de emitir. Tanto que ao Banco Rural e Hipotecário do Rio de Janeiro, que estava sendo organizado foi negada a condição de emissor.

Em 1857, uma crise financeira, iniciada nas praças dos Estados Unidos e depois alastrada para Londres e Hamburgo, chegou ao Brasil pela nossa relação íntima principalmente com aquelas duas praças européias. A praça do Rio de Janeiro, na época nosso centro financeiro, viu nosso comércio de importação colocar-se na posição crítica de

fazer volumosas remessas, enquanto que o setor de exportação ficou impossibilitado de efetuar transações com os produtos brasileiros dada a falta de compradores em seus mercados consumidores. O Banco do Brasil se percebeu em difícil posição, pois, sendo na praça o único reservatório monetário para atender a necessidade do mercado internacional, teve seus cofres praticamente exauridos para efetuar os pagamentos forçados de recâmbios e pedidos de remessas por parte dos credores nas praças em crise. A primeira orientação adotada pelo Banco foi retrain o crédito e procurar reembolsar em ouro os portadores de notas que solicitavam metal para enviar às praças estrangeiras. Nessa crise de corrida ao Banco, os agentes nacionais foram os primeiros a serem afetados pelas pressões exercidas pelas casas bancárias. A Direção do Banco reconheceu sua incapacidade de compatibilizar os interesses do comércio interno e externo e solicitou ao Estado permissão para elevar a emissão ao quádruplo do valor das disponibilidades e garantias reais, no que foi atendido. Paralelamente a essa crise, nesse mesmo ano, Sousa Franco, liberal que se posicionava firmemente contra exclusividade do poder de emissão do Banco do Brasil, foi nomeado Ministro da Fazenda e realizou uma reforma que autorizou a fundação de novos bancos emissores. Dessa forma, o Ministro da Fazenda reacendia na sociedade brasileira mais uma vez o ataque ao regime de unidade bancária como causador de grandes malefícios, tais como: definhamento das empresas, estancamento de novas empresas, crises, elevação da taxa de juros, tudo isso gerando tormentos para o comércio e o país (PACHECO, 1979; BANCO DO BRASIL, 2003).

Os anos de 1857 a 1860 foram de instabilidade financeira, correspondendo ao período da chamada liberdade bancária, ou seja, a luta entre os partidários da pluralidade e os da unidade de emissão, contribuindo para que o Terceiro Banco do Brasil tenha sido um dos períodos mais difíceis da história do Banco.

Se por um lado havia instabilidade financeira, no plano político interno reinava um clima de estabilidade institucional gravitando em torno da posição ponderada de D. Pedro II. Já no plano político exterior, o ano de 1858 foi palco de lutas com a Argentina, Paraguai e Uruguai, consumindo recursos humanos e monetários e grandes esforços de ações militares e diplomáticas. Joaquim Nabuco, outro intérprete da formação do Brasil, no seu livro *Um Estadista do Império*, descreve essa fase como uma época do liberalismo renascente, gravitado por conservadores ávidos por delimitar seus territórios, por conciliadores desejosos de aglutinar cada vez mais a unificação dos elementos moderados

dos velhos Partidos e por grupos provinciais para os quais a questão fundamental era a do Governo local, da Província ou da região que cada um pretendia patrocinar.

No plano econômico, o café, o açúcar, o algodão e o tabaco eram os nossos principais produtos agrícolas e de exportação. No mundo do trabalho, o Brasil já se adaptava a conviver com o trabalho livre. O medo de que faltariam braços para a lavoura, argumento daqueles que se posicionaram contra a extinção do tráfico de escravos, não se efetivara. Pelo contrário, a produção agrícola, principalmente a do café, aumentara, sobretudo pelo aumento do mercado europeu consumidor. Assim, a elevação do preço de alguns produtos alimentícios, onerando o custo de vida dos brasileiros, não era fruto da escassez de mão de obra no campo e, sim, decorrência do abandono por parte dos fazendeiros da cultura desses produtos, pois o preço do café no mercado internacional os estimulava a concentrar seus esforços nessa produção. Na produção de cana de açúcar, muitas fazendas passaram a introduzir máquinas, ao passo que a industrialização incipiente ia se instalando no país, surgiam fábricas de tecidos em Salvador e Valença, na Bahia, Magé, no Rio de Janeiro e em Minas Gerais (PACHECO, 1979).

A Reforma Bancária de Souza Franco teve um impacto limitado e imperfeito, sofrendo intensa oposição por parte de parlamentares, pessoas do segmento financeiro e até de maneira velada pelo próprio Imperador, que era contra as idéias financeiras daquele Ministro. Em 12 de dezembro de 1858 esse Ministério sucumbe e assume Sales Torres-Homem, considerado o maior opositor dessa Reforma. O país volta novamente à instabilidade governamental. A situação do nosso meio circulante e de todo sistema financeiro não era boa e exigia providências, com isso todos concordavam, mas a questão era: o que fazer? O Banco do Brasil era o centro das atenções, dos debates, dos ataques e das defesas. Em 1859, Torres-Homem propôs uma nova lei bancária que previa a conversibilidade das notas do Banco do Brasil e a proibição de novas emissões pelos demais bancos autorizados. O debate foi intenso e esse Ministro teve que renunciar. A proposta de Torres Homem foi emendada por Silva Ferraz e, em 22 de agosto de 1860, foi promulgada a Lei nº. 1.083, de Reforma Bancária, que restringiu a circulação monetária mediante a emissão restrita dos bancos sobre a base de metais preciosos neles existentes. Essa lei era uma reação cautelosa à proposta de pluralidade de fontes emissoras. Em decorrência dessa lei, o Banco passou a ter permanente dificuldade para manter a relação entre emissão e o fundo de reserva, defrontando-se com a redução de lucros e a

possibilidade de liquidação. Em 7 de setembro de 1862, por força do Decreto nº. 2.970, houve a fusão do Banco do Brasil com o Banco Comercial e Agrícola e com o Banco Rural e Hipotecário. Por essa fusão esses dois bancos deveriam transferir seus direitos de emissão ao Banco do Brasil. Por volta de 1863, o Banco volta a ser o único órgão emissor do País. Entretanto, o Banco nunca se livrou da sua fragilidade estrutural, crônica, pois nem sempre coibia excessos de emissão, como não conseguia sustentar fundo disponível para garantir toda a emissão necessária aos financiamentos requeridos pelas atividades econômicas, em decorrência de sua ambivalência de funções. Em 1864, nova crise acomete o Banco. O pânico começou depois que a Casa Bancária A.J.A. Souto & Cia. pediu socorro ao Banco para honrar seus compromissos do dia por não contar com os recursos necessários. O Banco do Brasil lhe prestou ajuda e quando essa Casa Bancária suspendeu seus pagamentos o Banco estava abarrotado de títulos dessa instituição. O Governo autorizou o Banco a emitir um montante superior ao dobro do fundo disponível e suspender a conversão das notas em metal, que foram transformadas em notas legais. Ainda que superada essa crise, o Banco estava em situação crítica, anormal. Considerava-se que o Banco, tendo duplicado sua emissão desde 1864 e sem meios de retrocedê-la, com a sua Carteira carregada de títulos de longo prazo, a maioria de resgate incerto e moroso, não poderia cumprir a finalidade com que fora criado, nem permanecer como órgão de emissão, de normalização e saneamento do meio circulante. Como consequência dessa crise houve muitas falências e concordatas até março de 1865, queda no comércio, baixa do câmbio e das ações das companhias, inclusive das ações do Banco e expressivo aumento da circulação fiduciária (PACHECO, 1979; BANCO DO BRASIL, 2003, 2007).

Em 1866, a Lei nº. 1.349 retira do Banco a faculdade de emissão, passando a ser apenas um Banco de depósitos, descontos e operações hipotecárias. O fator determinante dessa lei foi a requisição insaciável de recursos, em espécies metálicas, para custear a Guerra do Paraguai, quando o Brasil praticamente alienou quase toda sua reserva metálica. O Banco agora entrava numa fase de maior privatização de sua atividade, ainda que continuasse a ter um certo comprometimento com relação ao Governo, pois ainda lhe restava a obrigação do resgate do remanescente da sua emissão, que se faria no máximo em vinte anos na razão de 5 a 8% de seu valor primitivo.

A partir de 1880, o Banco passa a se destacar como instituição de fomento econômico e, em 1888, destina as primeiras linhas de crédito para a agricultura ao financiar

a vinda dos imigrantes europeus, em substituição à mão de obra escrava, para as lavouras de café, pois como sabemos em 13 de maio deste ano foi decretada a abolição da escravatura no Brasil. Neste ano o BB se beneficia da nova legislação e volta a ser emissor de notas.

Em 1889, com a Proclamação da República, o Banco é solicitado para cooperar na gestão financeira do novo regime político, face à crise financeira do fim da Monarquia. Nesse ano é autorizado o funcionamento de uma nova instituição financeira emissora, o Banco Nacional do Brasil. Em 1890, mais uma nova instituição emissora é criada: o Banco dos Estados Unidos do Brasil. Nesse mesmo ano, Rui Barbosa, Ministro da Fazenda, determina a fusão do Banco Nacional do Brasil com o Banco dos Estados Unidos do Brasil sob a denominação de Banco da República do Brasil. Diante da iminência de insolvência do Banco da República e do Banco do Brasil, ambos são fundidos e é preservada a denominação de Banco da República do Brasil. Em 1894, o Presidente Prudente de Moraes solicita que o Ministério da Fazenda elimine a responsabilidade emissora do Banco da República do Brasil e passe esta atribuição ao Tesouro Nacional. É o fim dos bancos de emissão particulares. Em consequência da Lei do padrão-ouro de 1846, o país passou a ter uma contração da renda monetária e austera contenção de crédito culminando com uma crise bancária em 1900, que quase levou à falência o Banco da República do Brasil, o qual foi obrigado a suspender os pagamentos. Foi necessário que o Congresso Nacional autorizasse empréstimo ao Banco e às demais instituições do mercado monetário como forma de controlar o pânico que ameaçava espalhar pelo país (BANCO DO BRASIL, 2003,2007).

Se esse Terceiro Banco do Brasil superou momentos tão difíceis da sua trajetória, internamente, três fatos se destacam pelos seus impactos na política de recursos humanos da empresa (PACHECO,1979; VIEIRA,2006): 1) Em 1867, é concedida aos funcionários a primeira gratificação extraordinária “como reconhecimento dos seus bons serviços no semestre”, fato que irá se tornar presente nas posteriores gestões e política de pessoal da empresa; 2) nessa mesma época, nem mesmo os funcionários incapacitados por falta de visão ou movimentos não tinham direito à aposentadoria; 3) o terceiro fato refere-se a um movimento de 51 funcionários que, em 1904, conseguiram implementar a “Caixa de Montepio dos Funcionários do Banco da República do Brasil”, que era uma incipiente forma de sistema previdenciário, para a qual eles contribuíam com um dia de salário todo

mês, sem qualquer contribuição da empresa e que foi o embrião da Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil – PREVI, hoje maior entidade de previdência privada da América Latina.

O QUARTO BANCO DO BRASIL

O quarto Banco do Brasil surgiu em 1905, após a crise iniciada em 1900, quando o seu antecessor, o Banco da República do Brasil, quase vai à falência e, diante da sua importância para o Governo, o Tesouro Nacional intervém e compra 1/3 de suas ações (PACHECO, 1979). Ainda que somente em 1923 a União se tornasse acionista majoritária, quando comprou ações complementares, o Banco já vinha atuando como uma instituição pública desde essa sua última reorganização. Nesta quarta configuração, o Banco (BANCO DO BRASIL, 1997b) se torna a maior instituição financeira da América Latina e o maior banco agrícola do mundo, prestando amplo apoio ao projeto de desenvolvimento do Estado e assumindo as funções de agente de financiamento do setor privado.

O objetivo maior do Governo quando assumiu o controle acionário do Banco era utilizá-lo para estabilizar o câmbio. O Tesouro transferiu seus recursos para o Banco e ele se tornou o único agente do Governo nas transações de moeda estrangeira. Entretanto, não foi o Banco do Brasil e sim a Caixa de Conversão⁸ responsável pela estabilidade da taxa de câmbio no período 1906-1914, a qual oferecia resistência à ascensão da moeda brasileira pela venda de notas conversíveis a uma taxa estável e abaixo do mercado. O Banco ajudava manter essa estabilidade, fazendo as compras e vendas cambiais do Tesouro Nacional de forma a evitar a abundância ou escassez periódicas. Em 1914, quando a Caixa de Conversão cessou suas operações, o Banco do Brasil conseguiu apenas minimizar as bruscas tendências de oscilações. Como até 1923 o Banco ainda era considerado uma empresa privada que precisava apresentar lucros, ele não tinha condições de arcar com perdas expressivas para sustentar uma taxa notadamente desigual da vigente no mercado. Enquanto instituição comercial, o Banco fora concebido como o regulador permanente do

⁸ Órgão criado pelo Governo, em 1906, com a finalidade de emitir moeda-papel conversível em ouro a uma taxa prefixada. O lastro para a emissão era o valor do empréstimo que fosse contratado pelos Estados com o endosso da União. A criação dessa Caixa decorreu das pressões do chamado Convênio de Taubaté, encontro realizado naquela cidade paulista entre os Governadores do Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais, os quais reivindicavam uma política de valorização e regularização do café, frente à sua baixa cotação pelo excesso de produção (PACHECO, 1979).

crédito público, não tendo como ênfase suprir capital, mas regular a circulação. Corrigia freqüentemente a escassez de crédito bancando as taxas de juros mais baixas (BANCO DO BRASIL, 2003).

A partir de 1915 (BANCO DO BRASIL,1995a), ganha intensidade a criação de novas agências, o que permitirá ao Banco, principalmente entre 1917-1918, participar das tentativas do Governo para restabelecer o crédito agrícola, nascendo assim o embrião da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial – CREAMI, fundada em 1936 para atender as necessidades dos setores agrícola e industrial. É nessa fase que a crise da Bolsa de Nova York de 1929 atinge o sistema financeiro de todo mundo capitalista, materializando-se no Brasil com a queda do preço do café, nosso principal produto de exportação. O Banco do Brasil agiu com rapidez emprestando dinheiro e tomando o café como garantia, num momento que o mercado financeiro se negava a praticar essa negociação. Essa atitude do Banco restabeleceu a confiança no mercado financeiro brasileiro, criando clima favorável para que as demais casas financeiras que operavam no Brasil passassem a negociar com essa mercadoria.

Durante a Primeira Guerra Mundial passa a existir um maior estreitamento dos laços entre o Banco e o Governo. O setor de exportação titubeava e o fluxo de capitais internacionais se interrompia. Visando minimizar a escassez de crédito, o Governo Federal delegou novos poderes ao Banco, que recebeu empréstimos do Tesouro para repassá-los sob a modalidade de empréstimos de curto prazo. Visava-se com esses empréstimos facilitar as transações comerciais e evitar a falência do setor bancário brasileiro. Na década de 1920, cresce ainda mais sua importância no sistema financeiro. Ele foi autorizado a abrir oficialmente uma Carteira de Redescontos com a finalidade de redescantar títulos de outros bancos, o que lhe dotava de atributo de um Banco Central, circunstância que aumenta seu prestígio junto ao público brasileiro, sociedades de classe e órgãos da imprensa. A prosperidade do Banco passou a ser considerada de interesse nacional, pois quanto maiores fossem seus lucros, maior seria sua capacidade para manter a política de valorização monetária e cambial, da qual decorria a baixa da taxa de juros e a disponibilização de créditos, contribuindo para a melhoria dos salários dos trabalhadores (BANCO DO BRASIL, 2003; PACHECO, 1979).

Em 1921, o Banco se torna responsável pela Câmara de Compensação de Cheques. Nesse mesmo ano, com relação a seus funcionários e a título de estimular sua dedicação, a

Diretoria estabeleceu uma tabela de participação nos lucros para alguns cargos como Inspetores de agências, Gerentes, Contadores, Chefes de Seção etc. Aos funcionários em geral (VIEIRA, 2006) foi concedida a elevação dos proventos com a instituição das gratificações semestrais, ao tempo que foi criado programa que destinava recursos para estudo e aperfeiçoamento pessoal.

No que se refere à política da Carteira de Redescontos (BANCO DO BRASIL, 2003), vale destacar algumas disfunções de sua operacionalização. O Governo Federal desestimulava o Banco a conceder empréstimos de longo prazo, como forma de manter um alto nível de liquidez, vez que o próprio Governo era o maior tomador de empréstimo da Instituição. Por outro lado, as aplicações dessa Carteira eram concentradas: o Distrito Federal, na época Rio de Janeiro, recebia 62% dos redescontos, que acrescidos dos relativos a São Paulo perfazia o patamar de 77%. Não obstante essas disfunções, o Banco continuou a dominar o mercado de desconto, ainda que não pudesse emitir notas especificamente para esse fim.

Por força da Reforma Financeira promovida por Arthur Bernardes, o Banco do Brasil atuou de forma limitada, de 1923 a 1926, como Banco Central. Foi-lhe dada a prerrogativa de emitir papel-moeda sem perder, contudo, sua condição de banco comercial. Somente em 1926, o Tesouro Nacional se tornou o único órgão com poder para emitir moeda.

Nesse período que estamos chamando do Quarto Banco do Brasil, o Banco desfrutava de grande prestígio junto à sociedade brasileira, sendo reconhecido como a coluna mestra da organização econômica-financeira do país. Nas palavras de Pacheco (1979, p. 446):

A importância do Banco do Brasil, proclamada por todos [...] foi reconhecida com grande encarecimento pelo próprio Presidente da República⁹, na sua mensagem ao Congresso Nacional apresentada em 3 de maio de 1936, na qual assinalou que, na dupla função de maior Banco comercial do país e de agente financeiro do Governo, continuava ele a desempenhar-se eficientemente da grande tarefa que lhe cumpria realizar em relação ao desenvolvimento da nossa vida econômica. Acrescentou que, no ano anterior, essa tarefa crescera de importância, em vista dos atos internacionais assinados pelo Brasil, com o fim de regularizar a situação dos pagamentos comerciais, que as dificuldades decorrentes da escassez de divisas estrangeiras vinham adiando [...]. Além da execução dos acordos de semelhante natureza, achava-se confiado ao Banco o controle da nossa política comercial no exterior.

Esse prestígio junto à sociedade brasileira certamente contribuiu para que a década

⁹ Getúlio Vargas no seu primeiro Governo.

de 1930 trouxesse benefícios institucionais aos funcionários. Em 1934, com a criação do Instituto de Aposentadoria e Pensão dos Bancários (IAPB) pelo Governo Federal, que tinha a finalidade de cobrir a aposentadoria dos bancários, a Caixa de Montepio dos Funcionários do Banco do Brasil, já mencionada no Terceiro Banco do Brasil, reformula seus estatutos e se transforma na Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil – PREVI, agora já contando com a contribuição do Banco, e se responsabiliza pelo pagamento das aposentadorias daqueles funcionários que não quiseram aderir ao IAPB. Nesse mesmo ano, a Assembléia Geral de Acionistas institui a Caixa de Empréstimos aos Funcionários. Em 1935, o Banco, destacando a disciplina e competência técnica dos funcionários, enfatiza que muitos dos seus empregados eram chamados a desempenhar missões de alta responsabilidade vinculadas a questões de interesse público, aspectos que justificavam seu empenho em proporcionar ao quadro funcional não apenas um padrão de vida elevado, por meio de uma remuneração satisfatória, mas também condições de segurança e tranquilidade no trabalho. Sob essa perspectiva, estende os serviços de assistência médica direta, que existia apenas no Rio de Janeiro, às cidades de São Paulo, Porto Alegre, Recife, Santos, Belo Horizonte e Vitória. Assim, o Banco cria o setor de serviço médico e cirúrgico para atendimento exclusivo a seus funcionários e dependentes, arcando com o total ônus dessa assistência. Cria nesse mesmo ano a Comissão de Promoção, com a finalidade de analisar as propostas de ascensão profissional e julgar os recursos daqueles que se julgassem prejudicados no processo de promoção. Em 1937, o Banco institui um curso de estudos superiores para os funcionários, denominado curso de aperfeiçoamento, contemplando as disciplinas: contabilidade superior, direito civil, direito comercial, direito público e administrativo, economia social, ciência das finanças, estudos de problemas econômicos brasileiros e estudos das línguas francesa e inglesa.

No Governo Vargas (BENEVIDES, 2002), que promoveu a modernização conservadora do país, ou seja, modernizava o Brasil (via industrialização, implantação de novas tecnologias, diversificação da agricultura e da pauta de exportação etc.) conservando os fundamentos econômicos e sociais, o Banco do Brasil se tornou o principal agente da execução de serviços de concessão de crédito de interesse governamental, apoiando o desenvolvimento industrial, a diversificação da lavoura e o incremento às exportações. Ainda que, desde 1929, já se falasse na necessidade de criação de um Banco Central independente e com a conseqüente redefinição do papel do Banco do Brasil no cenário

financeiro nacional, a criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial- CREAM¹⁰, em 1936, e a concentração do crédito destinado ao comércio exterior na consolidada estrutura do BB reforçava cada vez mais o duplo papel que acompanhava o Banco desde seus primórdios: autoridade monetária e banco comercial. “É creditada ao Governo Vargas uma orientação freqüentemente favorável ao Banco, por ter evitado uma prematura instalação do Banco Central” (BANCO DO BRASIL, 1995a, p.91)¹¹.

Em 1942, o Banco teve seus estatutos reformulados para adequar-se à Lei das Sociedades Anônimas e passou a ser o encarregado das emissões, das arrecadações federais, das antecipações ao Governo, das funções de regulador nas operações de câmbio, atuando, ainda, na captação de recursos para financiamento da atividade produtiva. Mesmo em 1945, quando foi criada a Superintendência da Moeda e do Crédito – SUMOC, em cumprimento aos compromissos assumidos pelo Brasil no acordo de Bretton Woods (BENEVIDES, 2002), o Banco permaneceu conduzindo de maneira absoluta o sistema financeiro nacional, inclusive na condição de Autoridade Monetária, quadro que só viria a se modificar com a Lei 4.595, de 31.12.1964, que criou o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central do Brasil.

Ainda na Era Vargas, quando em 1944 foi instituída a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, é constituída a Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil - CASSI, com o objetivo de amparar a saúde dos funcionários e de seus dependentes.

No plano externo, o Banco, nesse mesmo ano, presta serviços especiais ao Governo, quando acompanha os pracinhas da Força Expedicionária Brasileira, estabelecendo escritórios em Roma, Nápoles e Pistóia, depois Gênova, com a missão de pagar à tropa e transferir numerários para o Brasil, além de atender à embaixada e aos consulados brasileiros (BANCO DO BRASIL, 2007).

¹⁰ Um dos principais objetivos da CREAM era dar assistência creditícia à agroindústria brasileira no período da entressafra, como forma de garantir ao agricultor recursos para comercializar seus produtos em condições satisfatórias em termos de juros e prazos.

¹¹ Segundo Pacheco (1979) a idéia da criação do Banco Central estava em plena efervescência e dela se aproveitou o próprio Governo para apresentar uma proposta em 9 de setembro de 1937. O Ministro da Fazenda na época, Souza Costa, apresentou um projeto de criação do novo órgão, dizendo-se inspirado no projeto do Banco Central de Reserva apresentado pelo Sr. Otto Niemeyer. O Sr. Niemeyer era alto funcionário do Banco da Inglaterra e no começo de 1931 veio ao Brasil com a missão de diagnosticar a situação e propor soluções. Em 1931, a crise da economia cafeeira, além de reduzir a receita de exportações, causou a diminuição de grande parte da receita do Estado brasileiro, desorganizando as finanças. O Governo Vargas valia-se do instrumento de emissão da moeda para manter a política financeira aconselhada pelos banqueiros internacionais, preocupados com o pagamento de nossa dívida externa. Este Banco Central teria duas funções: emissora – reguladora do meio circulante do país e bancária – coordenadora da política de crédito. Esta proposta não avançou.

No pós Segunda Guerra Mundial, o Banco destinava a maior parcela de seus recursos ao setor agropecuário. À agricultura era reservado o papel de financiar as importações brasileiras, de forma a permitir o desenvolvimento industrial do país. Essa política agrícola era consolidada sob duas vertentes: de um lado, na forte participação percentual no total dos financiamentos concedidos pelo Banco e, de outra parte, no subsídio implícito que acompanhava as operações de crédito rural, vez que as taxas de juros eram sempre inferiores à inflação.

O entrelaçamento do Banco com o Estado brasileiro sempre foi tão forte que tem sido comum na sua existência a sua utilização como instrumento político-partidário. Assim, quando, em 1951 (BANCO DO BRASIL, 2003), Getúlio Vargas era candidato à Presidência da República, o Banco custeava publicações não favoráveis a ele.

A Lei nº. 4.595, de 31 de dezembro de 1964, da Reforma Bancária, extinguiu a Superintendência da Moeda e do Crédito – SUMOC e criou o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional. Essa lei marcou o início das mudanças dos diversos papéis até então desempenhados pelo Banco, enquanto instituição financeira e co-responsável pela formulação e execução da política financeira e creditícia do Governo. Preservou, entretanto, ao Banco do Brasil algumas funções de Autoridade Monetária, as quais só viriam a ser retiradas depois de mais de duas décadas. Como já citei em páginas anteriores, a criação de um Banco Central no Brasil era uma idéia há muitos anos discutida e sempre protelada. Segundo João Batista de Camargo¹², o projeto de criação do Banco Central girou dentro do Congresso Nacional por mais de 40 anos e não era aprovado porque o *lobby* do Banco do Brasil era muito forte. Esse *lobby*, afirma Camargo, era exercido por governadores, pelos funcionários do Banco cedidos ao Governo, por deputados e senadores, pois o BB sempre teve uma bancada significativa no Congresso Nacional. De acordo com a Lei 4.595, o BB se tornou o instrumento de execução da política creditícia e financeira do Governo Federal. Competia-lhe, como agente financeiro do Tesouro Nacional, desempenhar as seguintes funções: receber créditos federais, efetuar os pagamentos e suprimentos necessários à execução do Orçamento Geral da União, conceder aval, fiança e outras garantias em nome do Tesouro, adquirir e financiar estoques de

¹² Funcionário aposentado do Banco do Brasil, tomou posse em 1962, portanto, vivenciou o processo da criação do Banco Central. Camargo ocupou vários altos cargos na hierarquia do Banco do Brasil, sendo o último deles o de Diretor de Recursos Humanos em 1995, quando foi instituído o Programa de Desligamento Voluntário – PDV do Banco do Brasil. Ele é um dos meus entrevistados da pesquisa de campo que dá sustentação a essa minha tese de Doutorado.

produção exportável, executar a política de preços mínimos, ser agente receptor e pagador fora do país, executar o serviço da dívida pública consolidada. O Banco teve também assegurada a condição de ser o depositário exclusivo das entidades públicas federais em geral, além de poder captar depósitos públicos voluntários. Permaneceu, dessa maneira, como um banco misto: comercial e rural, de fomento e exportação. Se, por um lado, o Banco perdia *status* no Sistema Financeiro Nacional, por outro, ele se fortalecia como instrumento de desenvolvimento nacional e ampliava seu número de agências. Seus canais de articulação com a burocracia estatal se mantinham bem azeitados: o Banco Central iniciou seu funcionamento com o contingente de 1.054 funcionários cedidos pelo BB, ao tempo que o Banco também emprestou 59 funcionários para a Presidência da República sob o comando do regime militar. Segundo Benevides (2002), em 1965, o lucro líquido do Banco foi 90% superior ao do ano anterior, em 1967, apresentou um resultado nominal 39% superior a 1966, em 1968 o lucro líquido acusou um acréscimo de 57,3% em seu valor nominal. Em 1971, o Banco já possuía 975 agências no país e 14 no exterior. O processo de fortalecimento do Banco não foi interrompido nem pela crise de 1973, que ficou conhecida como o “fim do milagre brasileiro” e que, no contexto dos países avançados, coincidia com a crise do capitalismo que culminaria com a instauração da reestruturação produtiva.

Em 1975, o Banco marca presença nos cinco continentes e se destaca como um dos maiores bancos do mundo, sendo o décimo-segundo em ativos e o segundo em patrimônio líquido. Em 1980 (BANCO DO BRASIL, 2003), torna-se o financiador do Programa Nacional do Alcool - Proálcool (sendo responsável por 64% das aplicações) e, utilizando-se de sua rede externa de 61 unidades, além de três subsidiárias sob seu controle, expande o intercâmbio de comércio internacional e, através de empréstimos e lançamento de bônus, capta as divisas que o país necessitava. Em 1982, consegue autorização do Conselho Monetário Nacional para instalar mais 1.134 novas agências com o objetivo de prestar assistência creditícia a agricultores e pequenas empresas nas regiões mais remotas do país.

Integrado ao capitalismo internacional, ainda que na condição de país periférico, o Brasil, a partir da década de 1980, vê materializar no seu solo a crise do sistema capitalista que desde a década de 1970 já se fizera presente nos países avançados.

Assim, o ano de 1982 no Brasil é marcado pela crise da dívida externa, iniciada com a moratória mexicana. Essa crise não repercute imediatamente no Banco, pois

coincide com a plena expansão do Banco do Brasil, que exatamente nesse ano instala 792 novas unidades no país (crescimento de 40% em sua rede interna), aumenta o número de seus funcionários em 20 mil e apresenta em suas 70 unidades externas o saldo de depósitos de 2,1 bilhões de dólares, grande parte desse recurso aplicada no Brasil.

Em 1983, por força dessa crise, o Brasil é obrigado a assinar um acordo com o Fundo Monetário Internacional – FMI, comprometendo-se a melhorar o balanço de pagamento, reduzir o déficit público e promover a liberação da economia (desestatizar). Assina também acordos com bancos internacionais, envolvendo novos empréstimos e rolagem da dívida externa. O controle monetário imposto ao Brasil por força desses acordos faz com que o Banco do Brasil reduza seus empréstimos a $\frac{1}{4}$ daquele existente em 1978. Mesmo assim, o Banco ainda consegue nesse ano aumentar seu lucro líquido, adotando medidas como: redução das despesas administrativas por meio da racionalização organizacional, expansão do Sistema Integrado às Micro, Pequenas e Médias Empresas e instituição do saque eletrônico em Brasília com a adesão de 40 bancos comerciais. O Banco começa a perder peso no mercado, mas a sua relevância ainda se mantém, dado que o seu patrimônio líquido ainda é igual ao conjunto dos maiores 20 bancos comerciais brasileiros.

Em 1984, o Banco ainda tenta minimizar a situação do quadro funcional corrigindo o salário defasado de seus 116.658 funcionários. Procura, de outra parte, introduzir aporte tecnológico como parte da estratégia para melhorar suas condições de competitividade no mercado. Disponibiliza, no Rio de Janeiro, o sistema de terminais de registro eletrônico e saque de depósitos e consolida os seus Centros de Processamento de Serviços e Comunicação - CESEC.

Em 1985, inicia o enxugamento de suas agências no exterior, encerrando 12 unidades, reduzindo-as para o número de 59. Embora não captando mais recursos no exterior, passa a conviver com o problema do financiamento da carteira de ativos da rede externa vinculado a papéis de risco do Brasil. Nesse ano, faz grandes investimentos em equipamentos, reduzindo o seu atraso tecnológico com relação à concorrência. A realidade *on-line* se espalha por suas agências.

Ainda em 1985, o então Presidente do BB, Camilo Calazans, ressalta no Relatório Anual do Banco o esforço que a instituição vinha empreendendo para resgatar o espaço perdido no Sistema Financeiro Nacional. Anuncia ainda a criação da Fundação Banco do

Brasil naquele mesmo ano, que teria como meta (BANCO DO BRASIL, 2007) consolidar-se como grande parceira nos campos educacional, cultural, social e filantrópico, recreativo e esportivo e de assistência a comunidades urbano-rurais. Segundo Vieira (2006), a criação de entidades dessa natureza traduz o recurso da arregimentação da esfera da cultura e do pensamento para consolidar uma “indústria cultural” sob a lógica do capitalismo.

Em 1986, a taxa de inflação no Brasil atinge 15% ao mês, o que leva o país a instituir, em fevereiro deste ano, o Plano Cruzado, que impôs o encerramento da Conta Movimento junto ao Banco. Os impactos da retirada da Conta Movimento foram tão fortes sobre a instituição Banco do Brasil que determinaram a sua quinta e atual configuração.

O QUINTO BANCO DO BRASIL

A quinta e atual configuração se inicia em 1986, período em que passa a existir uma maior segregação entre as suas atividades típicas de Governo e de Banco, dado que o voto nº 045/86, de 30.01.1986, extinguiu a chamada Conta Movimento. Para melhor entendermos o que era em essência a Conta Movimento, transcrevo trecho da entrevista do ex-Diretor Camargo (novembro/2006):

- Bem, de repente emplacou, passou a lei e foi dado o prazo de três meses pra funcionar e a própria lei já dizia: os funcionários do Banco do Brasil vão tomar conta desse negócio pra começar, já que o Banco Central não tem quadro e o pessoal do Banco do Brasil foi pra lá. Em primeiro de março de 1965 começou a funcionar o Banco Central. Quando chegou no final do mês de março, não tinha dinheiro pra pagar os funcionários, que foram cedidos com custo, com ônus pro Banco Central. Como o Banco Central não dava lucro, como de resto não dá até hoje, não tinha dinheiro e não sabia o que se devia fazer. Aí o que é que fizeram? Eles inventaram um negócio que pra mim é um supra-sumo da sabedoria da sapiência de alguém que me inventa um negócio chamado Conta Movimento do Banco Central no Banco do Brasil. Sabe o que era isso? Era o Cheque-Ouro. O primeiro Cheque-Ouro¹³ da história foi esse aí. É o Chequão-Ouro, ou seja, o Banco Central podia sacar a descoberto no Banco do Brasil pra fazer as despesas dele. Foi pra isso que foi criada a Conta Movimento. Ela nasceu por isso, tá, pra pagar os funcionários do Banco Central e todas as despesas, papel, máquina, tudo. O Banco Central sacava a descoberto nessa conta e não tinha limite. Então, era um Chequão-Ouro sem limite. Só que o Banco Central começou a se arrumar com os próprios funcionários do Banco do Brasil, tomando conta, administrando. Ele começou a se arrumar e aí não precisava mais sacar a descoberto na conta, porque ele gerava recursos de alguma maneira, vinha recurso pra ele do orçamento da União. Então, ele não precisava meter mais a mão naquela

¹³ Aqui o entrevistado faz analogia da Conta Movimento com o Cheque-Ouro do Banco do Brasil, que é um produto bancário oferecido a clientes, lançado, segundo o Relatório Banco do Brasil de 1998, em 1969 de forma inovadora, com garantia de pagamento, sendo o primeiro cheque especial do mercado brasileiro.

cumbuca da Conta Movimento. O que é que começou a acontecer? Começou a acontecer o seguinte: como o Banco do Brasil não emitia mais moeda, quem emitia era o Banco Central, e de repente tinha uma seca no Nordeste e precisava dar dinheiro pra aquele povo todo, né, pras frentes de trabalho e muitas vezes isso aconteceu e recentemente ainda aconteceu. Como não tinha recurso no orçamento da União, porque era uma emergência, porque não tinha previsão, como o Banco Central não tinha recurso também pra isso, o que que fazia? O Banco do Brasil sacava, ele, a descoberto na Conta Movimento e com saldo contrário, de vez de ser saldo devedor do Banco Central no Banco do Brasil era saldo credor do Banco Central no Banco do Brasil e por consequência saldo devedor do Banco do Brasil para com o Banco Central, tá. Essa conta é o mecanismo mais inteligente que eu já vi depois da descoberta da Contabilidade por Luca Paccioli, esse negócio das partidas dobradas, esse é o mecanismo mais inteligente da Contabilidade que jamais eu vi em minha vida.

O voto nº 045/86, de 30.01.1986, retirou do Banco do Brasil a condição de Autoridade Monetária, sob o argumento de que era necessário separar as suas atividades das do Banco Central como forma de estabelecer o controle monetário, dotando o país de um novo modelo de relacionamento entre o Tesouro Nacional, o Banco Central e o Banco do Brasil.

Mas extinguir a Conta Movimento não foi assim um mero e tranqüilo ato de autoridade do Governo. O ex-Diretor Camargo nos conta os bastidores desse fato, do qual participou como personagem. Como eu já disse, ele ocupou vários altos cargos tanto na hierarquia do Banco como nos escalões do Governo, pois sempre foi comum a cessão de funcionários do Banco ao Governo, ratificando aquela convivência íntima Banco-Governo inaugurada desde os primórdios de 1808. Transcrevo abaixo outro trecho da entrevista que ele me concedeu em 03.11.2006:

Eu estava fazendo dois trabalhos muito interessantes a pedido do Presidente Richbitter. Ele saiu em 1979 pra ser Ministro da Fazenda e eu estava coordenando esses dois trabalhos importantes [...]: a criação de um fluxo de caixa para o Banco do Brasil [...] e o outro trabalho que eu estava desenvolvendo era o Sistema de Custos para o Banco do Brasil. [...] O Richbitter tinha me convidado pra trabalhar com ele e eu não fui. Eu falei: - Eu não vou porque eu quero acabar de fazer esses dois trabalhos que o senhor me encomendou aqui no Banco. Isso no finalzinho do mandato dele lá no Banco. Aí ele foi ser Ministro e eu fiquei lá, só que o Diretor que veio não entendia a minha linguagem e ele perguntava: - Mas por que tem que fazer esse fluxo de caixa? Eu dizia: - A Conta Movimento vai acabar e nós vamos ter que ter isso. Mas ele não entendia o que era a Conta Movimento e achava que ninguém ia mexer no Banco do Brasil nunca. O Banco do Brasil era intocável. Então, era uma bobagem, ele achava que eu estava falando uma besteira. Aí fui pro Ministério, fiquei no Ministério da Fazenda de 1979 a 1985, até o começo de 1985, eu fiquei lá cinco anos e meio. Essa foi a primeira vez que eu fui, depois eu voltei. Bom, quando foi em março de 1985, por aí, o Camilo tomou posse na Presidência [do Banco] e convidou pra Diretor de Controle o Marcos Amorim Neto. O Marcos Amorim era um rapaz mais novo do que eu, na época eu tinha quarenta e alguns, ele tinha 39, 38 anos, mas já tinha um mestrado pelo FGV Rio em Economia. O cara era de uma

cabeça espetacular e ele me conhecia, ele era do Banco e estava voltando pro Banco. Ele tinha sido Secretário Geral do Simonsen no Ministério da Fazenda, uma cabeça privilegiada, o camarada. Aí ele me convidou pra trabalhar com ele pra chefiar a minha Coordenadoria Cofin – Coordenadoria de Finanças e Custos [...] Aí, depois de três meses, ele me pediu pra passar pra Conor –Coordenadoria de Planejamento e Orçamento. Fui, porque era mais o meu perfil, e eu fiquei uns dois ou três anos ali. Mas, aí, nesse período é que aconteceu a tragédia, a tragédia. Em 1985 eu trabalhei o ano inteiro, bonitinho, eu era substituto do Marcos Amorim, botamos as finanças do Banco tudo arrumadinho, tudo direitinho, controles etc. Quando chega em setembro, por aí ele falou: Camargo, tem um “buchicho” no Ministério da Fazenda - quem tava no Ministério nessa época era o Dílson Funaro. O Marcos Amorim tava preocupado porque ele tava ouvindo alguma coisa sobre a Conta Movimento. Tinha sido feito um trabalho pra extinguir a Conta Movimento no Governo anterior, no Figueiredo, mas o que aconteceu ali foi o seguinte: tinha sido feito um trabalho do qual eu não quis participar lá no Ministério da Fazenda em 1984, 1983 pra extinguir a Conta Movimento; eu não quis participar porque eu disse assim: -Se eu participar desse negócio, eu vou ficar marcado pelo resto da vida como o camarada do Banco que sugeriu acabar com a Conta Movimento. Então, eu não quero. Outros colegas do Banco participaram, eu não, não quis. Eu me lembro que quando o trabalho ficou pronto, o Ministro trouxe o trabalho na minha sala e disse: - Camargo, revisa pra mim. Eu revisei o trabalho, eu **re- vi- sei** (risos) gramaticalmente o português, dei alguns palpites, mas não fiz, não tenho nada, nada, nada a ver com o trabalho. O Funaro chega no Ministério e encontra aquele trabalho lá, ele havia encomendado pra um grupo de economistas da Católica do Rio um Plano Monetário Econômico capaz de derrubar a inflação pra valer. Essa turma fez o Plano e ele, Funaro, pessoalmente decidiu que, no mesmo dia que o Plano entrasse em vigor, a Conta Movimento acabava, porque isso é uma excrescência, é por aí que vaza uma porção de coisas que a sociedade não sabe, os Ministros anteriores usaram isso pra fazer bandalheira, e era mesmo, porque no Banco do Brasil eles mandam e ele faz e tem que fazer porque é do Governo, então vamos acabar isso e esse instrumento tão grande, a gente termina com ele. [...] Eu saio de férias, comecinho de janeiro [...] eu tava lá tranqüilo e, de repente, toca o interfone e eu vou atender. Tinha uma ligação pra mim na portaria, era o meu Diretor Cláudio Dantas: Camargo, eu quero você aqui amanhã, sem falta. – O que tá acontecendo? – A Conta Movimento vai acabar, vai ter uma reunião do Conselho Monetário no final de janeiro que vai aprovar o fim da Conta Movimento. Eu fui avisado que tem um voto feito pelo pessoal do Ministério da Fazenda que vai ser aprovado pelo Conselho Monetário e eu quero você lá dentro do Ministério da Fazenda. Você conhece aquele povo todo, pra você pegar esse voto e a gente interferir. Nós não vamos conseguir deixar de acabar com a Conta, mas vamos interferir pra negociar uma forma da gente fazer a transição. - Tá legal. Eu vim embora. Eu tenho a coleção até hoje, da versão que eu peguei, a primeira até a que foi aprovada, é a 91-B, a que foi aprovada, o “B” foi uma palavra que nós alteramos na hora da Reunião. Então, nesse voto que não tinha jeito de reverter, já que o Ministro queria, já tinha convencido o Governo inteiro a fazer, né (risos), nesse voto então a gente introduziu “o Banco do Brasil vai ter caderneta de poupança, o Banco do Brasil vai poder fazer isso, o Banco do Brasil vai poder emitir CDB, então tudo que ele não podia fazer, a gente abriu pra ele poder fazer. Então, ele passa a ser um Banco comercial em igualdade com os bancos privados, não tem diferença. Tudo que um Banco privado pode fazer, operações ativas, passivas, o Banco do Brasil também vai poder fazer. Essa negociação aqui ó foi pesada! Vinha gente em cima de mim toda hora e a gente dizia: então, eu vou colocar a boca no trombone, vou lá pro Congresso contar pros senadores e deputados o que está acontecendo, né. [...] Bom, o grande fato é que eu costumo dizer que eu sou um cara privilegiado porque eu vivi o Banco do Brasil- Banco Central, o Banco do Brasil Autoridade Monetária porque tinha a Conta Movimento, eu negocieei o fim da Conta

Movimento, eu negocieei intensivamente e pra valer pra que a gente não fosse tão afetado pela coisa, né. Eles nos deram um mês de prazo pra gente se arranjar.

Como vimos, a Conta Movimento foi criada por ocasião da Reforma Bancária de 1964/1965, com caráter provisório, até que o Banco Central tivesse fontes de receitas próprias para custear suas despesas administrativas. No entanto, na prática, a Conta Movimento recriou as condições anteriores à reforma, dado que o Conselho Monetário Nacional não alocava os recursos estabelecidos pela política econômica do Governo, como preconizado pela reforma. Diante dessa situação, o Banco do Brasil passou a valer-se dessa Conta para obter recursos para executar operações tanto de interesse da política econômica governamental como de seu próprio interesse, como praticar, por exemplo, taxas mais baixas que as vigentes no mercado.

Quando da extinção da Conta Movimento, em 1986, “o Banco teve o prazo de apenas 30 dias para passar a atuar como banco comercial” (BANCO DO BRASIL, 1995a, p.95), como já narrado pelo ex- Diretor Camargo. Até essa época, o Banco tinha realizado uma única incursão no campo não-monetário com a colocação no mercado interno, iniciada em 1980, de Recibos de Depósito Bancário. Sua participação era irrisória, atingindo apenas 1,9% dos haveres do sistema financeiro.

Desde o início da perda da Conta Movimento a situação do Banco do Brasil foi ficando difícil, em virtude de que o seu forte entrelaçamento com a política socio-econômica-financeira do Estado continuou, porém sem os aportes financeiros do Governo. Assim, por exemplo (BANCO DO BRASIL, 2003), já em 1986 o Tesouro Nacional não conseguiu fornecer os recursos necessários para financiamento das operações de crédito agrícola. O Banco cobriu cerca de 25% com recursos próprios, sob a promessa de receber o montante correspondente à equalização de juros, o que só veio a ocorrer no ano seguinte. É essa incapacidade do Governo de aportar os recursos requeridos que iria se transformar num problema recorrente, com graves repercussões na estrutura do BB.

Foi a partir da perda dessa Conta que o Banco foi autorizado a buscar novas áreas de negócio, constituindo subsidiárias ou participando acionariamente em empresas coligadas. Consolida-se a partir de então como um conglomerado financeiro, com maior foco no mercado de varejo. Entretanto, para chegar a essa situação o Banco teve que exercer o ritual da sedução e do enfrentamento. Se Weber estudasse o relacionamento entre o Estado brasileiro e o Banco do Brasil, certamente ele concluiria perplexo que o mundo da

burocracia brasileira se move muito mais pelos meandros das paixões do que pela racionalidade:

- Bom, mas aí acabou a Conta Movimento e começamos a funcionar. A Secretaria do Tesouro Nacional começou a funcionar naquele ano, ela foi criada naquele ano e aí ela não tinha quadro. O Calabi, que foi Presidente do Banco agora mais recentemente, foi o primeiro Secretário do Tesouro. Quando o Calabi foi nomeado e tinha que instalar a Secretaria do Tesouro, ele não sabia a quem se reportar, ele pergunta aqui, pergunta ali, alguém falou pra ele: vai lá e pergunta ao Camargo do Banco do Brasil. Ele veio e eu emprestei 30 funcionários da Conor pra ele, **trin-ta**. Esse pessoal (risos) ficou uns dois anos lá, muitos não voltaram nunca mais, acabaram ficando definitivamente por lá, requisitados até hoje. Outros voltaram, retornaram. Até hoje ele fala: se vocês não tivessem me emprestado aquele povo, a Secretaria do Tesouro jamais teria funcionado. Mas aí, três, quatro meses depois que ela tava funcionando, bonitinha e tal, um dia o Calabi e o Presidente do Banco Central foram lá conversar com o Camilão [Presidente do BB]: - Presidente, o negócio é o seguinte, nós vamos precisar daquele saldinho da Conta Movimento - o saldo da Conta Movimento que o Banco do Brasil tinha ficado devendo pro Banco Central. Sabe quanto era? Trinta e dois bilhões de dólares (risos). O Camilo disse: - Não, vamos negociar. [...] O Camilo era funcionário do Banco, era uma grande figura, [...] um político de mão cheia. Eu acho que o melhor Presidente que o Banco podia ter tido nessa transição era ele, porque ele peitava todo mundo. Quando a gente montou todo o esquema pra botar a Caderneta de Poupança pra funcionar, apesar de tá lá no Voto da extinção da Conta Movimento, o Banco Central não queria autorizar. O que é que o Camilo fez? Nós já tínhamos passado uma pastinha pra ele dizendo como que era aquele negócio todo. Ele pegou, botou um visto e levou lá pro Presidente da República : - Sarney, aqui, olha Sarney, tá aqui e o pessoal do Banco Central não autoriza. - Me dá aí, eu autorizo. (gargalhadas...) Essa foi a maior pernada que nós já demos até hoje no pessoal do Banco Central, foi essa aí. [...] Primeiro me tira o que é que eu tenho de bom e depois não me dá o que tinha me prometido? Essa história da criação das coisas na época do Camilo é uma delícia, porque ele peitava mesmo, do tamanho dele, era um trator o homem. O Maílson, nessa época era Secretário Geral do Ministério, depois ele foi Ministro. O Maílson era do Banco também, aposentado, mas o Camilo brigou com ele, feio... (Camargo, ex- Diretor do BB, novembro/2006).

O fim da Conta Movimento fez com que se abrisse um novo capítulo na história do Banco. Na opinião de Benevides (2002), este fato, considerado o contexto do capitalismo internacional, decorre do plano de diminuição da participação do Estado brasileiro na economia nacional. Como bem assinala Harvey (2003), desde 1972 os novos sistemas financeiros implantados, como única resposta flexível à rigidez do sistema fordista/keynesiano, que se mostrava esgotado, mudaram o equilíbrio das forças em ação no capitalismo global. Nas palavras desse autor (2003, p.160), “o Estado passou a ficar numa posição muito mais problemática”, pois “foram abertas arenas de conflito entre a nação-Estado e o capital transnacional, comprometendo a fácil acomodação entre grande capital e grande governo tão típica da era fordista”; o Estado é chamado, no interesse da nação, a regular as atividades do capital corporativo e ao mesmo tempo é obrigado, em

nome desse mesmo interesse nacional, a oferecer um “bom clima de negócios” para atrair o capital financeiro internacional e regular de diversas formas para evitar a fuga desse capital para cenários mais lucrativos.

Analisando a nova correlação de forças entre o Estado brasileiro e o Banco do Brasil, fica claro como parte da burocracia já começara a trabalhar no cerceamento do capital corporativo estatal, conforme depoimento retromencionado do ex- Diretor Camargo, corroborado por manifestação de outro ex-Diretor em entrevista concedida a Benevides (2002), em novembro de 1999, na qual ele afirma que Zélia Cardoso de Melo, na época funcionária do Tesouro Nacional e que viria a ser Ministra do Governo Collor, o tentava enrolar com relação ao pagamento de uma dívida do Tesouro, incluindo o INSS, para com todos os bancos. Segundo esse ex-Diretor, Zélia estava negociando e pagando aos demais bancos uma taxa “X” e queria impor ao Banco do Brasil uma taxa menor, dizendo ser ordens do então Ministro Dílson Funaro. Por relacionamentos que esse ex-Diretor mantinha com assessores de Funaro, assessores estes funcionários do Banco cedidos ao Governo, ele conseguiu falar diretamente com o Ministro, que afirmou que jamais dera aquela ordem, e que aquilo era uma bandalheira. O Ministro teria ligado imediatamente para Zélia e conclui esse ex- Diretor : “A mulher não podia nem me ver”... (BENEVIDES, 2002, p.166).

A partir da perda da Conta Movimento começaram os desequilíbrios financeiros do Banco pelo contingenciamento de suas operações pelo Governo (BANCO DO BRASIL,1995b) e a busca de novos espaços no mercado que até então não lhe eram permitidos.

Entretanto, mais forte que os desequilíbrios financeiros foi a grande crise, que acredito ainda persistir até os dias de hoje, que é da identidade institucional do BB: o Banco movia na indefinição entre o papel de banco comercial e o de banco de Governo. Essa situação está discretamente declarada no Relatório Anual do Banco do Brasil (1989, p.1-2):

Com a extinção da Conta Movimento, o Banco perdeu remanescentes atribuições de autoridade monetária mas, em contrapartida, foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às instituições financeiras. Agora, além de captar recursos para expandir suas operações próprias, como sempre fez, o Banco tem que viabilizar lastro para as aplicações de interesse governamental, em substituição aos repasses provenientes do Tesouro Nacional. Vale dizer que assumiu funções semelhantes às dos bancos comerciais, sem abrir mão de suas características de organismo oficial de crédito.

Analisada sociologicamente, a crise do Banco era o reflexo da crise do próprio Estado brasileiro mais uma vez atormentado pelos altos índices inflacionários. Em janeiro de 1986, o Governo havia lançado o Plano Cruzado que teve apenas um breve sucesso, iniciando um período de grande instabilidade econômica, com implantação sucessiva e fracassada de diversos planos de estabilização.

Não obstante o cenário, o Banco passou a buscar a configuração de conglomerado financeiro, alcançando em 1989 o seguinte quadro: 4.449 pontos de atendimento em território nacional, dos quais 2.377 são agências, 46 agências no exterior e 134 mil funcionários (BANCO DO BRASIL, 2003).

No contexto da crise pela qual passava o Estado, uma decisão governamental veio ainda complicar mais a situação do Banco: o Governo Sarney, com base em dispositivos da Constituição de 1988, concedeu anistia da correção monetária aos mini e pequenos produtores. Essa decisão ensejou a formação de uma cultura de inadimplência junto ao Banco do Brasil. Vários segmentos, dentre eles principalmente os grandes produtores, representados pela bancada dos deputados ruralistas no Congresso Nacional, passaram a reivindicar o mesmo tratamento e com isso deixavam de pagar seus compromissos junto ao Banco. Ao final do Governo Sarney, em 1989, não apenas o Banco estava à beira de um colapso: o país vivia o descontrole de uma hiperinflação em torno de 85% ao mês (1.765% ao ano).

Em 1990, o Presidente Collor assume o governo e propõe um novo modelo de desenvolvimento para o país, que se baseia principalmente na abertura do mercado ao capital e às empresas estrangeiras (via redução de barreiras alfandegárias) e na diminuição do Estado através das privatizações. Collor implanta (BENEVIDES, 2002) a reestruturação produtiva que associava privatizações e gestão pela qualidade e competitividade como opção para modernizar o país e enfrentar o processo inflacionário. Institui o Plano Collor, que aumenta as distorções da economia, gerando descompassos que tiveram profundas repercussões nas atividades do Banco. A inadimplência dos clientes do Banco do Brasil aumentou como reflexo direto desse plano, que deteriorou a capacidade de pagamento dos devedores, além de que o controle da inflação tendeu a depreciar os preços mínimos ao tempo que os altos juros reais aumentavam os custos dos financiamentos. O Banco teve ainda retirada de sua estrutura a Carteira de Comércio Exterior - CACEX, que foi alocada no Ministério da Economia.

O volume de recursos aportados pelo Tesouro ao crédito agrícola reduziu-se mais como consequência das restrições fiscais, representando em 1991 apenas 17% do total. O aumento da pressão sobre o Banco para cobrir esse diferencial, já existente há algum tempo, levou-o a aplicar no crédito rural recursos superiores aos previstos para essa rubrica, desviando o orçamento destinado a outras atividades ou captando a custos mais elevados no mercado (BANCO DO BRASIL, 2003).

Somam-se a isso (BANCO DO BRASIL, 1995b) as crises verificadas no Balanço de Pagamentos do país, no período 1992-1993, que levaram à suspensão e renegociação da dívida externa brasileira, gerando sérios desequilíbrios ao Banco que, como o principal credor do país, não recebeu nesse período os juros correspondentes aos empréstimos.

Em 1º de julho de 1994 é anunciado o Plano Real, que, em termos estruturais, aprofunda a abertura da economia brasileira, já em andamento, e passa a enfatizar a privatização e o controle dos gastos governamentais. Foi grande o impacto desse plano junto aos bancos, especialmente os de varejo, que sofreram expressivas perdas de receitas que eram decorrentes dos ganhos com *float*¹⁴. A crise só não se tornou mais séria porque o Banco Central assumiu o saneamento do sistema financeiro, inclusive operando a intervenção em três dos dez maiores bancos privados.

No Banco do Brasil, que historicamente era o que mais emprestava ao setor produtivo e apresentava alto grau de inadimplência, os obstáculos a serem superados eram ainda maiores. Em face de seu duplo papel de banco público e banco comercial, a sociedade e até o próprio Governo, seu controlador, lhe faziam exigências difíceis de serem conciliadas: cobrava-se dele o desempenho de um banco privado na hora de analisar o balanço – até porque suas ações estão pulverizadas nas mãos de milhares de acionistas –, mas pretendia-se que agisse como um banco público no dia-a-dia das suas operações (BANCO DO BRASIL, 1995a). Além disso, a valorização do real em relação ao dólar impôs ao Banco perdas adicionais pelo fato de ter mais ativos do que passivos naquela moeda. O resultado desse quadro no BB foi um prejuízo de 4,2 bilhões de reais em 1995 e outro de 7,5 bilhões de reais em 1996, em parte decorrente do aumento das provisões para atender o crescimento da inadimplência (BANCO DO BRASIL, 2003).

Pelo resgate histórico até agora feito do Banco do Brasil, dá para prever que essa

¹⁴ *Float* na atividade bancária significa o prazo entre o depósito de um cheque em um banco e o seu pagamento (DOYNES, John; GOODAM, Jordan Elliot. **Dicionário de Termos Financeiros e de Investimento**. São Paulo: Nobel, 1993, p.184).

instituição será submetida a mais uma grande reconfiguração, que será tratada no Capítulo IV.

Por este breve retrospecto histórico, verificamos que o Banco do Brasil sempre desempenhou dois papéis básicos: apoio ao desenvolvimento nacional e suporte à gestão do Estado. Considerando que as instituições conferem identidade, como nos afirma Douglas (1998), esses dois papéis fundamentais exercidos pelo Banco ao longo de sua história direcionaram o comportamento tanto individual como coletivo dos seus funcionários. É sobre a formação da identidade social do funcionário do Banco do Brasil que me ocuparei no próximo capítulo.

CAPÍTULO III

O PROCESSO IDENTITÁRIO DO FUNCIONÁRIO DO BANCO DO BRASIL

AS INFLUÊNCIAS SÓCIO-CULTURAIS

Ao admitirmos que as instituições fixam identidade e orientam as percepções de seus membros para as formas compatíveis com as relações que elas autorizam, como nos diz Douglas (1998), não estamos com isso deixando de considerar o indivíduo como um ser dotado de liberdade para decidir sobre a direção de suas ações ou optar por abster-se de agir. Berger e Luckmann (2002) nos falam que se por algum momento nos vemos como fantoches, há sempre a possibilidade de percebermos a diferença entre o teatro de bonecos e nosso próprio drama. Contrariamente aos fantoches, está sempre posta a alternativa de interrompermos nossos movimentos e percebermos o mecanismo que nos move. Nesse mesmo entendimento, Douglas (1998) argumenta que, para nós, a esperança de uma liberdade intelectual está na resistência e o primeiro passo necessário a essa resistência está em descobrir como o controle institucional é imposto à nossa mente.

As identidades são construídas na interação social que fornece aquele elemento que está ausente do relato da história natural. Douglas (1998) argumenta que à medida que os indivíduos buscam e selecionam entre as analogias existentes na natureza aquelas às quais darão credibilidade, eles buscam e selecionam concomitantemente seus aliados e adversários, assim como o padrão de suas futuras relações. Para Douglas, a natureza é culturalmente definida, fazendo com que as mentes individuais sejam povoadas com atitudes culturalmente determinadas. Decorre daí o fato de que qualquer instituição para se manter precisa adquirir legitimidade baseando-se de maneira transparente na natureza e na razão. Consagrada sua legitimação, a instituição proporcionará a seus membros um conjunto de analogias por meio das quais eles poderão descortinar o mundo, valendo-se dessas analogias para justificar a naturalidade e a razoabilidade dos papéis instituídos. É

por esse processo da analogia que as instituições adquirem forma contínua e identificável. De outra parte, os indivíduos, ao construírem sua versão de natureza, estão assumindo o controle da constituição de sua sociedade. Tornam-se, assim, na teoria de Douglas, aptos a construírem suas “instituições que pensam”, as quais se dotam de capacidade para tomar decisões em consonância com os interesses institucionais.

Nessa perspectiva, a realidade social é fruto de uma construção humana, mediada pela interação e a negociação dos diversos grupos sociais, que interpretam a realidade segundo critérios preexistentes, característicos de sua cultura.

Compartilho aqui o conceito de cultura defendido por Geertz (1989) como sendo as teias de significados que os próprios indivíduos tecem. Ao agirem os indivíduos influenciam e transformam esses mesmos critérios e padrões e dialeticamente podem reconstruir sua realidade social. Nesse processo, os padrões e valores culturais se tornam fundamentais nas decisões humanas.

A reconstituição histórica do Banco do Brasil no corpo de minha tese constituiu recurso para compreender o processo identitário de seu funcionário, dado que as instituições trazem as marcas de seu tempo. Entender esse processo identitário foi valioso suporte para análise de meu objeto de estudo, qual seja a reinserção dos pedevistas do Banco do Brasil no mercado de trabalho. Adentrar na história do Banco me permitiu também identificar os traços dominantes da cultura brasileira que a empresa indissolúvelmente associou à sua trajetória institucional, situação essa ampliada pela particularidade das funções exercidas como agente de desenvolvimento nacional e de suporte à gestão do Estado, conforme exposto no Capítulo II.

O estilo de gestão patriarcal-patrimonialista e racional-burocrático adotado e reconhecido pelo Banco (BANCO DO BRASIL, 1997b) tem suas vinculações com as ambivalências da sociedade e Estado brasileiros. Conforme já mencionado no Capítulo II, Prado Júnior (2002) destacou como a organização agrária do Brasil Colonial, fundamentada no tripé da grande propriedade, da monocultura e do trabalho escravo, marcará a evolução econômica, social e histórica do país. Estes serão os fundamentos da tradição e da reprodução das relações sociais do Brasil. Deles, Adorno (1988) extraiu a dimensão psicológica que dará o tom da emergência da ordem social competitiva na sociedade brasileira quando de seu processo de urbanização. A nossa vida associativa se orientará pelo imperativo moral, cujas bases materiais se fundamentavam no parentesco,

no escravismo e nos interesses ditados pela propriedade rural, manifestando-se na valorização dos vínculos emocionais, no elevado grau de intimidade e proximidade pessoais e na perspectiva de sua continuidade no tempo e no espaço.

A atenta leitura da investigação sociológica de Adorno (1988) sobre o processo de formação cultural e profissional dos bacharéis de São Paulo, mais precisamente no período de 1827 a 1887, forneceu-me elementos que tornaram claras as idéias e práticas dentro das instituições brasileiras do poder e da dominação, ajudando-me a compreender os nós da intrincada rede do relacionamento Estado-sociedade-Banco do Brasil, permitindo-me mapear os meandros do complexo processo identitário do funcionário do Banco.

Entender a transmigração dos ideais liberais da Europa que promoveram o trabalho à fonte de toda riqueza social, como enfocado no Capítulo I, para a consciência do nosso rústico homem de negócios e para a compreensão das camadas populares nos obriga a refletir sobre as nossas raízes sócio-culturais. Segundo a historiografia brasileira, a introdução e absorção do ideário liberal no Brasil se deram pela formação de nossos intelectuais nas universidades européias, principalmente em Coimbra (Portugal), França e Inglaterra ou ainda pelo seu envolvimento em sociedades secretas que conspiravam a favor da independência, com a participação de elementos do clero e da maçonaria. Muitos desses estudantes se tornaram estadistas e construtores do Estado Nacional brasileiro, pois de acordo com os estudos de Adorno (1988, p. 21) “a sociedade brasileira foi e continua a ser um verdadeiro mandarinato de bacharéis em Direito”. Face a essa constatação Adorno (1988, p.24) lança os instigantes questionamentos:

Como era possível que o Estado fosse autoritário e seus construtores, bacharéis em Direito, liberais? O liberalismo não se opunha ao autoritarismo? Essa elite política e intelectual não havia sido capaz de se opor ao Estado autoritário? Mas, não era essa mesma elite que se colocava à frente dos negócios públicos?

A resposta sociológica a essa indagação, segundo Adorno, está na formação dos bacharéis da Faculdade de Direito do Largo de São Francisco, em São Paulo, que foi um verdadeiro “mandarinato imperial” de bacharéis. Longe de fornecer um efetivo ensino jurídico no Império, essa Academia foi uma verdadeira escola de costumes, dando a seus alunos uma formação muito mais política do que propriamente jurídica. Adorno (1988, p.159-237) constatou que:

O principal legado que a Academia de Direito de São Paulo transmitiu a seus filhos foi o de um aprendizado que não encontrou espaço nas salas de aula; o aprendizado de que o segredo da harmonia da vida civil e política residia na

descoberta de pontos de equilíbrio entre radicalismos contrapostos, entre os avanços da história e a precaução própria aos espíritos “práticos e reflexivos”. [...] As academias de Direito não somente profissionalizaram o “grande intelectual”, mas, sobretudo, o “pequeno intelectual”, aquele que promoveu o desenvolvimento das estruturas de poder no interior e nos limites das próprias instituições para as quais foi carreado e mudamente disciplinou a sociedade nas franjas da burocracia. [...] a difícil síntese entre patrimonialismo e liberalismo, que caracterizou a vida política-institucional da sociedade brasileira durante a vigência do regime monárquico, deitou suas determinações estruturais sobre a organização dos cursos jurídicos.

Nos achados de Adorno podemos identificar a reinterpretação do liberalismo pelos códigos da cultura brasileira sob a persistente marca do fundamento escravo na reprodução de nossas relações sociais: desenvolvemos uma modalidade de liberalismo em que o ideal de liberdade se sobrepôs ao ideal de igualdade. Nas palavras de Adorno (1988, p. 47e 226):

O gosto pela liberdade de poucos sufocou o grito pela condição de igualdade de muitos. Liberdade associou-se a modernização e progresso; democracia, a anarquia. Nesse contexto de lutas políticas, o “liberalismo heróico”, nascido e edificado nos movimentos pré-independência, foi paulatinamente substituído por um liberalismo regressista. [...] Os limites do liberalismo estavam dados pela impossibilidade histórica de aqui instaurar-se uma sociedade democrática.

Entende-se aí porque as elites rurais compunham sua agenda liberal com a defesa do progresso, da libertação colonial, da modernização, mas advogando a manutenção do regime escravocrata. Além disso, a nossa historiografia é também rica de exemplos que demonstram o vínculo de muitos de nossos bacharéis aos interesses agrários, filhos que eram dos “coronéis escravocratas”. Assim, a vida social e política da sociedade brasileira no século XIX, desde a formação do Estado Nacional, se apresenta sob a contradição entre a propensão à democracia liberal e o exercício autoritário e aristocrático do poder. A racionalização burocrática, considerada por Weber como uma das grandes características das organizações da idade moderna, no Brasil, durante quase todo o século XIX e mesmo décadas depois da independência, sempre esteve obstaculizada pela configuração de um Estado sem fronteiras entre o público e o privado, pela prebendalização dos cargos públicos, pela apropriação de privilégios pelas elites, pelos traços de patriarcalismo, pela presença do autoritarismo e da violência como forma de resolução dos conflitos sociais. Os grupos dominantes utilizavam o aparelho estatal para fins privados, até porque demoraram a se organizarem institucionalmente em torno do Estado. A atitude dessa elite dominante era ambígua, ao tempo que alardeava repúdio à intervenção estatal nos negócios privados, eram os primeiros a bater às portas do Governo nos momentos de crise. Enquanto isso, a

maioria do povo brasileiro vivia destituída da propriedade da terra, arcando com o ônus da pobreza, pois a inflação, personagem íntima e quase permanente da nossa sociedade, depauperava a vida da cidade e do campo.

Na recomposição da trajetória histórica do Banco do Brasil, tornou-me claro que esta instituição foi palco privilegiado da manifestação dessas contradições, responsáveis em grande parte pelos sérios desequilíbrios e até mesmo falência da instituição. Os debates apaixonados na defesa ou ataque à instituição Banco do Brasil eram manifestações das disputas das elites brasileiras em torno da ação do Estado na esfera econômico-financeira. Afinal, o Banco do Brasil era o principal braço do Governo para práticas de intervenção estatal na economia. Daí a frequência com que os Ministros da Fazenda eram substituídos, alternando-se o favorecimento aos distintos grupos que disputavam as benesses do Estado.

Constituiu-se assim uma estrutura política que impediu a democratização da sociedade brasileira, restringindo a participação política aos grupos sociais proprietários e institucionalizando a desigualdade social na esfera pública. A sociedade que se forja é profundamente marcada pela desigualdade de oportunidades, trazendo em seu seio como onerosa herança (DELGADO, 2005) duas questões mal resolvidas: as relações agrárias arbitradas pelo patriciado rural nos termos da Lei de Terras, de 1850, bastante restritiva ao desenvolvimento da “agricultura familiar” e a Lei de Libertação dos Escravos, que se omitiu completamente sobre as condições de inclusão dos ex-escravos na sociedade pós-abolição.

O BANCO DO BRASIL E O FUNCIONÁRIO: O ENCONTRO DE DUAS HISTÓRIAS

É na formação histórica da sociedade brasileira, quando a maior parte da população foi excluída da ordem da riqueza, do acesso às condições produtivas, dos benefícios do crescimento econômico, das garantias de um sistema de proteção social e, principalmente, da possibilidade de participar da igualdade de oportunidades, que vamos encontrar os nexos sociológicos que levam essa sociedade a promover o Banco do Brasil no seu imaginário à condição de instituição ícone da segurança, estabilidade, credibilidade e possibilidade de ascensão social. Valores esses da fase da modernidade que Bauman

(2001) denomina “sólida”.

Aqui cabe uma pergunta: por que, não obstante, as muitas crises – retratada no seu circuito de vida, mortes e ressurreições – à medida que o país ia se consolidando como Estado Nacional, o Banco do Brasil também ia demonstrando fôlego para superar as ondas de ataque a ele dirigidas, muitas delas como já vimos decorrentes da própria ambigüidade do Estado brasileiro?

Os achados de Adorno (1988) me deram a pista que eu procurava. O meu esforço investigativo em torno do relacionamento da sociedade brasileira e as suas instituições, levou-me a compreender, com o apoio de Douglas (1998), que o Banco do Brasil se legitimou perante ao povo brasileiro, assumindo *status* de ícone de brasilidade, porque ele foi a instituição do seu tempo que conseguiu dar um passo além: ele sacralizou seu edifício social sob os signos da justiça. Não podemos nos esquecer que a justiça é a instância que firma a legitimidade. Mas, afinal, quais eram os signos de justiça que o Banco operava? Ele acenou com o ideal de igualdade sufocado pelos construtores de nosso Estado Nacional. Quando o acesso a cargos públicos se dava pelo compadrio e protecionismo, o Banco do Brasil contrapôs a igualdade de oportunidade, constituindo-se a primeira instituição brasileira que estabeleceu o concurso público para acesso a seu quadro de funcionários. No pedaço esquecido do Brasil, fícou sua bandeira nos rincões mais longínquos, sendo muitas vezes a única visibilidade do braço do Estado nas comunidades carentes. Era a instituição que se fazia presente em todas as grandes questões nacionais: viabilizava as frentes de trabalho quando o Nordeste parecia agonizar sob a intempérie da seca, levava o crédito ao campo brasileiro estimulando a diversificação da lavoura e o incremento às exportações, era o agente de desenvolvimento nacional que estava no lugar onde nenhum banco queria estar, apoiava o fomento às atividades industriais, praticando taxas abaixo do mercado, seja com recursos próprios ou oriundos do Estado. É essa trajetória que lhe permitiu, aos olhos dos brasileiros, se firmar como a instituição que operava fora dos parâmetros da lógica do lucro e em prol da sociedade brasileira. Estavam dados, portanto, os princípios fundantes em torno dos quais a sociedade brasileira se pautou para legitimar o Banco à condição de “Banco dos Brasileiros”. Essa legitimidade social concedida ao Banco explica a sua condição de “bem público” tão arraigada no país, que se manifesta naqueles momentos em que a instituição é vista como ameaçada.

Em 1995, quando foi implantada uma ampla e profunda reestruturação de cunho

neoliberal no Banco, que será retratada no Capítulo IV, os debates nos diversos segmentos sociais, no Congresso Nacional e na mídia foram tão intensos que o Presidente Fernando Henrique Cardoso, questionado sobre o assunto, reconheceu na época que “mexer com o Banco do Brasil significa mexer com todo o país”.

Na década de 1990, outro acontecimento pode ser citado como exemplo movido pelos matizes do sentimento de preservação da instituição. A área de marketing do Banco, advogando a necessidade de renovar a imagem institucional, lançou um projeto para retirar da marca da empresa o “do”, de forma que publicamente a organização se apresentaria sob a denominação de “Banco Brasil”. A direção da empresa se assustou com a reação a essa proposta e imediatamente a retirou de pauta. O repúdio à idéia foi tão intenso e materializado pelas vozes da emoção com a “cruzada pela defesa do **do**” que os canais de comunicação do Banco se viram da noite para o dia totalmente congestionados. A área de marketing se deparou atolada com a devolução dos milhares e milhares de folhetos que foram distribuídos aos funcionários sobre o projeto. Dos malotes de todas as dependências do Banco retornavam os milhares de folhetos contendo veementes protestos dos funcionários que, solidarizados pela repercussão negativa da proposta na mídia e nos demais segmentos sociais brasileiros, se mobilizaram como combatentes que lutavam contra uma desapropriação nacional. O que os nossos “doutores” de marketing se esqueceram é que uma palavra aparentemente simples pode representar toda uma complexidade de valores e crenças arraigadas numa instituição, desencadeando, quando operada inadequadamente, uma cadeia de reações que visam impedir, nos termos de Durkheim, a profanação do sagrado.

As forças e as fraquezas da recordação é que compõem a imagem de uma instituição. E as forças do Banco se concentraram na afetividade do povo brasileiro, que via nele a empresa cidadã que trabalhava em prol do desenvolvimento do país, capaz de conferir a qualquer lugarejo onde chegava o *status* de cidade. Durante quase dois séculos, o Banco ajudou mapear o Brasil: era comum, quando os brasileiros se deparavam com paragens desconhecidas, identificar a condição de cidade de um aglomerado de casas e construções pela presença de três instituições bem vinculadas à brasilidade: o Banco do Brasil, a igreja e o campo de futebol. Como cidadã brasileira, uma entrevistada assim se manifesta:

A gente tinha uma visão muito do Banco como social, do Banco solidário, do Banco envolvido com a comunidade (Entrevistada 17- novembro/2003).

Nessa orientação, o Banco conseguiu dirigir a memória dos brasileiros, levando-os a esquecer experiências incompatíveis com aquela imagem de correção que eles têm de si mesmos e trouxe para as suas mentes fatos que engajaram seus corações no sentimento de “donos” de um Brasil que lhes parecia que deu certo. Afinal, o Banco se firmara como um grande estabelecimento de crédito, comparável a outros grandes bancos internacionais, expandindo sua rede de agências por todo território nacional, de início fundadas na capital ou nas cidades portuárias e depois implantadas nas cidades do interior.

Diz DaMatta (1986) que os indivíduos constroem a memória da sociedade valendo-se de roupagens que criam e recriam a sua identidade social e suas tradições. O carnaval, a nossa festa mais popular, seria um desses momentos mágicos em que nós brasileiros operamos basicamente uma inversão do mundo. Assim, a fantasia, a sátira, a riqueza e o luxo carnavalescos que atraem e deslumbram o povo nas ruas, são uma roupagem que permite aos brasileiros viverem um momento de ausência utópica de miséria, obrigações, pecados, deveres, onde se pode deixar de “viver a vida” como um fardo e castigo. Valendo-me da imaginação sociológica, ousou dizer que talvez esse sentimento de propriedade que o Banco do Brasil inspira aos brasileiros, que o colocam no rol dos ícones nacionais, seja uma forma simbólica de um povo historicamente despossuído sentir-se proprietário de uma empresa que lhe parece grande e sólida o suficiente para fazê-lo orgulhoso das imensas riquezas que sempre lhe convenceram que este país tem e o “futuro” haverá de dar a cada um o seu quinhão...

A consolidação do Banco do Brasil decorria também do patamar que alcançara o país. Ainda que personagem do capitalismo tardio, não era mais possível à sociedade brasileira prescindir de instituições bancárias. Nesse sentido, Afonso Arinos de Mello Franco e Cláudio Pacheco, autores que são meus principais guias na reconstituição histórica do BB e que pertenceram ao quadro de funcionários do Banco e, como se para ratificar Adorno (1988), também juristas, reiteradas vezes afirmam que a importância do Banco do Brasil nunca deixou de ser reconhecida pelos diversos segmentos sociais brasileiros. As manifestações abaixo ratificam esse posicionamento:

Em comentário publicado, na edição de 1º de maio de 1923, o Jornal do Comércio proclamou a sua condição [do BB] de grande Banco comercial de depósitos e descontos, com organização estendida a todo o País. Os seus serviços ao comércio, à lavoura, às indústrias e às administrações públicas eram de tal valia, que só podiam ser apreciados na devida conta por quem, numa abstração, o imaginasse desaparecido. [...] Mais tarde, em editorial publicado na edição de 15 de janeiro de 1924, o mesmo jornal dizia que a força do Banco do Brasil já

constituía uma garantia e uma promessa – a garantia era a da estabilidade dos mercados, da regularização monetária, cambial e do crédito e a promessa consistia na solução do problema de resgate do papel-moeda inconversível em circulação (PACHECO,1979, v. IV, p.206-375).

[...] apesar destas oscilações, que, aliás, revelavam poderosa capacidade de recuperação, o Banco continuava sendo, segundo proclamou o Sr. Cincinato Braga, em artigo pela imprensa, intitulado – Em Torno da Sindicância contra o Banco do Brasil, uma grande e possante instituição. Classificou-o como “a coluna dorsal de toda a economia pública e privada de 41 milhões de brasileiros, desde o Amazonas até o Rio Grande do Sul”. [...] “Nesse estabelecimento estão acumulados, em confiança, a maior parte dos haveres pecuniários dos brasileiros em geral. Nas contas dos seus depositantes encontram-se dinheiros de órfãos, de viúvas, de instituições de misericórdia, das pequenas economias de pobres, assim como dinheiros da União, dos Estados e dos Municípios, ao lado das somas mais elevadas que o trabalho humano pode produzir no comércio, na lavoura, na indústria do nosso país” (Jornal do Comércio de 15.11.1933, apud PACHECO,1979, v. IV, p.206-375).

À medida que o Banco do Brasil legitimava-se perante à sociedade brasileira, consolidando seu status de instituição altamente comprometida com o desenvolvimento social do país, internamente vão sendo tomadas medidas que reforçavam o sentimento de pertencimento do funcionalismo à instituição. Podemos dizer que o Banco do Brasil foi uma das poucas instituições brasileiras na qual se materializaram os ganhos do sistema fordista-keynesiano. Os benefícios trabalhistas que eram concedidos aos funcionários não eram percebidos nem por eles nem pela sociedade como privilégios, mas, sim, como a justa recompensa pelos serviços prestados. Afinal, a sociedade e os próprios funcionários tinham o convencimento de que ser funcionário do Banco, em decorrência de seu papel social, era tornar-se mais que um mero bancário, uma espécie de missionário: ele trazia o estilo de vida dos grandes centros, viabilizava possibilidades de progresso, propiciava uma redistribuição de renda entre municípios, transferindo excedente de recursos de uma localidade para outra mais carente:

O Banco tinha ajuda de custo para mudança, salário para poder mudar, tinha um plano de fixação do funcionário, um tal de PHI (Plano de Habitação no Interior), que era uma maneira do Banco estimular os funcionários a se fixarem nas cidades do interior do Brasil. Ele interiorizava o funcionário. [...] O Banco tinha uma simbiose muito interessante que acho que perdeu com a questão de gastos e redução de custos, ele levava a visão do cara da cidade grande para o interior. Ele dava condições ao cara, o cara ia interagir naquele local, naquele ambiente, ele levava novas idéias, uma cabeça mais aberta [...] (Entrevistado 3 – julho/2006).

Era comum o funcionário se portar também como um ativo cidadão: tornava-se professor nas comunidades carentes de “letrados”, voluntário de várias frentes: campanha

de vacinação, socorro a vítimas de enchentes ou da seca, da fome, enfim, muitas vezes procedia às primeiras ações em situações de extrema precariedade em comunidades em que a mão do Estado brasileiro tinha dificuldade de chegar com a urgência e a presteza que se faziam necessárias.

Nos termos de Douglas (1998), podemos dizer que o Banco procedia como uma instituição. Segundo essa autora, as instituições se revestem de correção, fixam processos que são fundamentalmente dinâmicos e ocultam a influência que eles exercem sobre nossas emoções, de forma que facilmente elas nos recrutam para que nos juntemos à sua autocontemplação narcisista.

Nesse sentido, listo abaixo vários fatos que contribuíram para promover cada vez mais o forte sentimento de pertencimento dos funcionários à instituição, alguns já mencionados no Capítulo II, sob o argumento do Banco de incentivar a fixação dos funcionários em regiões extremamente carentes e não assistidas por qualquer política governamental. Era o Banco acionando os códigos da estabilidade, da segurança, das estruturas consideradas sólidas e que até então davam às pessoas a orientação básica no processo da construção da identidade. Era um tempo em que a identidade era erigida como um projeto de vida (BAUMAN, 1999a). A legitimidade outorgada pela sociedade permitia ao Banco se apresentar como capaz de garantir um firme e irrevogável vínculo entre a ordem social e a vida individual, enquanto projeto de vida. Como instituição sancionada, simbolizava o poder que protegia e garantia vínculos de longo prazo perante à limitada temporalidade da vida individual humana:

- É atribuído ao Presidente do Banco José Maria Whitaker, o início da elevação de proventos dos funcionários do Banco, com a introdução do sistema de gratificações semestrais, que passaram a representar parte substancial dessa remuneração, além de destinar recursos para estudo e aperfeiçoamento do pessoal (PACHECO, 1979, v.IV);

- Em 1911, o Banco passou a pagar semestralmente uma cota fixa à Caixa de Montepio dos Funcionários do Banco, criada em 1904, como já mencionado no Capítulo II, que será o núcleo embrionário da Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil – PREVI. Em 1913, o Banco assumiu o ônus de custear a aposentadoria dos funcionários com 30 anos ou mais de serviço, desde que 10 deles tivessem sido dedicados ao BB. No setor público, o amparo previdenciário só ocorrerá em 1923, quando o Governo editou a Lei Elói Chaves, que estabeleceu a primeira caixa de aposentadoria oficial;

- Em 1921, com o objetivo de estimular a dedicação dos funcionários, a Diretoria estipulou uma tabela de participação nos lucros, contemplando cargos como inspetores de agências, gerentes, contadores, chefe de seção, ajudantes de seção, dentre outros ((PACHECO, 1979, v. IV);

- Em 1928, um grupo de funcionários fundou no Rio de Janeiro a primeira Associação Atlética Banco do Brasil – AABB, que tempos depois se espalhará para as diversas regiões do país onde existiam agências do Banco, com o patrocínio da instituição;

- Em 1931, o Banco assumiu mais dois novos serviços – o de Fiscalização de Bancos e de Estatística e Estudos Econômicos. O pessoal do Banco foi então celebrado como constituindo um corpo de funcionários diligentes, que se esforçava pelo progresso do instituto e mostrava uma acentuada tendência para a especialização técnica, indispensável para a realização eficiente dos serviços de uma grande instituição bancária (Relatório do Banco, apresentado em 1932, apud PACHECO, 1979, v. IV);

- Em 1933, considerando a rápida evolução da técnica da organização dos serviços bancários nos países adiantados, o presidente do Banco enviou funcionários aos Estados Unidos e à Europa, incumbidos de observar e colher elementos que pudessem subsidiar estudos de reforma geral dos serviços do Banco, que se ressentiam de diversas falhas (Relatório do Banco de 1934, apud PACHECO, 1979, v. IV);

- Em 1944, dois anos após o Governo editar a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), pelo decreto-lei 5.452, é fundada a Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil – CASSI, com o objetivo de prestar assistência à saúde dos funcionários e seus familiares;

- Foram fundadas também várias Cooperativas de Consumo dos Funcionários do Banco do Brasil com o apoio do Banco, numa época em que não existiam ainda as grandes redes de supermercados.

Compreende-se assim porque ser funcionário do BB era adquirir estabilidade e segurança no emprego e desfrutar da inserção social com dignidade e diferenciação:

Ah, o filho de Seu Amorim é funcionário “fe- de- ral”, oh! Entendeu? O filho do Seu Amorim é funcionário do Banco do Brasil. Então tinha um *status*! Quando eu chegava lá de férias, os meus amigos ou de meus irmãos, ou de minha mãe e do meu pai, eles me tinham como se eu fosse... entendeu? (Entrevistado 2-outubro/2006).

O funcionalismo do Banco, como já destaquei no Capítulo II, passou a ser

considerado uma elite burocrática, constituindo celeiro de recursos para os quadros políticos e administrativos do Estado:

O Banco sempre emprestou força de trabalho para o Governo em todos os momentos difíceis e não difíceis, sempre esteve presente lá (Entrevistado 6-junho/2006).

Se no plano simbólico da sociedade brasileira o Banco do Brasil passou a pertencer ao apanágio dos “bens públicos”, fazendo com que a instituição fosse alçada à condição de instituição a ser respeitada e preservada (BANCO DO BRASIL, 1995a), internamente esse sentimento incorporou-se à cultura organizacional pelo uso do termo “dar posse ao funcionário” para traduzir o ingresso das pessoas aos quadros da empresa. De sua parte, o funcionário sempre diz “eu tomei posse no Banco” para expressar a sua condição de trabalhador na instituição. Nessas simples expressões já é possível vislumbrarmos o início de um ritual que levará o funcionário do Banco a não se sentir um bancário. Ele promoverá, de maneira indissociável, a sua identidade individual à sua existência como ser social, manifestando esse entrelaçamento entre o “eu” e o “nós”, tão enfatizado por Elias (1994). Daí porque quando ele era confrontado com a pergunta “quem é você” ou “qual a sua profissão”, respondia com indisfarçável orgulho: “eu sou funcionário do Banco do Brasil”. O Banco, como instituição, o recebia como um brasileiro “proprietário” que, por um concurso público, adquiriu o direito de se tornar um dos zeladores desse “bem público”. O ex-Diretor Camargo, em entrevista concedida a mim, em novembro de 2006, destacou esse aspecto. Inclusive ele próprio, por força da cultura, usou essa expressão:

Eu passei no concurso aos 19 anos, **tomei posse** em Rancharia, é a cidade onde nasci, no interior de São Paulo [...] Mas algumas coisas importantes me foram mostrando como era a cultura do Banco do Brasil. Foi uma coisa assim: eu tomei posse no Banco do Brasil. Aliás, o termo tomar posse, a expressão tomar posse já me chamou a atenção naquela época, é me apossar do Banco? Que negócio é esse? Que significa tomar posse? Você tem que vir aqui tomar posse tal dia. O que é isso, né? Estranho, né, muito estranho, mas tudo bem, essa coisa da cultura eu fui percebendo como isso daí se formava. No Banco da Lavoura era ingressar.

Ao marcar sua presença em todo território do país e em quase todos os continentes do mundo, o Banco se tornou símbolo de orgulho para os brasileiros em decorrência de sua grandeza e solidez. Era a instituição da unidade nacional que fincava sua bandeira tanto nos mais sofisticados centros financeiros do país e do exterior como nas mais distantes, minúsculas e insignificantes cidades brasileiras. Transcrevo abaixo dois trechos que traduzem esse sentimento:

[...] tendo em vista a enorme dificuldade de transporte ferroviário e rodoviário entre as diferentes regiões do País, era talvez o Banco do Brasil a única articulação verdadeiramente nacional, que entrelaçava e desenvolvia as operações do comércio brasileiro, não só entre as praças do litoral marítimo, como também entre estas e as do vasto interior do País (PACHECO, 1979, v. IV, p. 374).

[...] Vinculado ao governo, do qual vinha sendo, em todos os tempos, na esfera comercial, um colaborador dedicado e eficaz, não lhe incumbia, por isso mesmo, somente o trato dos negócios de que auferisse vantagens pecuniárias, mas também regular o curso das operações de intercâmbio com o estrangeiro e auxiliar, dentro do País, pela zelosa e apropriada intervenção do capital e do crédito, o trabalho inteligente, o esforço generoso, a iniciativa fecunda (Relatório do Presidente do Banco aos acionistas apresentado em 1919, apud PACHECO, 1979, v. IV, p.109).

Se perante à sociedade o concurso público do Banco do Brasil tinha a força simbólica da igualdade de oportunidades, no âmbito da empresa o seu concurso público sempre foi considerado pela instituição e seus funcionários um verdadeiro totem, símbolo da ética, transparência, honestidade institucionais e garantia democrática do acesso aos quadros da organização. O próprio Banco cuidava de todo o seu processo: desde a elaboração das provas até o resultado final, tudo dentro do maior rigor e sigilo. Esse processo sempre mereceu o reconhecimento da sociedade brasileira, que o via como diplomação do mérito e lhe dava *status* de certificação, conforme relato abaixo:

Então eu tomei posse no interior de Minas, e lá a gente era autoridade. Eu fui convidada pra dar aula, mas eu não tinha nem curso superior na época, e eu fui convidada pra dar aula num colégio. Porque eu era boa de português, e eles viam isso no Banco e me falaram: olha, eu já falei lá no colégio que você é boa e tal, o diretor tá querendo que você vá lá. Então era uma coisa... Toda festa que tinha a gente era convidado, a gente tinha um orgulho de ser funcionário do Banco, era uma coisa impressionante. E essa coisa ficou dentro de mim, eu sou dessa época (Entrevistada 19, novembro/2003).

Já em 1854, o Banco do Brasil determinara a abertura de concurso para a seleção de seus funcionários, conforme mencionado no Capítulo II. Entretanto, segundo levantamentos que visam subsidiar a publicação comemorativa dos 200 anos do Banco, no ano de 2008, a documentação mais antiga encontrada versando sobre concurso corresponde à autorização do certame em 1906 e realização em 1917, com a inscrição de 596 candidatos e aprovação de 227 pessoas. Somente a partir de 1930 o concurso foi introduzido na administração pública (GOUVÊA, 1994, apud BENEVIDES, 2002). Pacheco (1979, v. IV, p.104), no entanto, é categórico em afirmar que “ainda em fins de 1914, o Banco já estava seguindo a regra de realizar concursos para angariar pessoal

destinado aos seus quadros”. Existe, portanto, a possibilidade de perda material de prova de documentos, inclusive quando da mudança da sede do Banco da cidade do Rio de Janeiro para Brasília, em 1960, ou ainda quando do expurgo de documentos durante o Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil.

Os concursos do Banco eram considerados bastante rigorosos e eram abertos somente aos brasileiros do sexo masculino¹⁵. As mulheres eram contratadas apenas para as funções de serviços de suporte, como por exemplo, telefonista. Segundo arquivos do Banco, o Gerente-Adjunto Administrativo da Agência Central de São Paulo assim se manifestara sobre a participação das mulheres nos quadros da instituição:

O Banco do Brasil até hoje não tem mulheres em sua contabilidade porque, se uma mulher faz um levantamento que no fim do dia não confere, ela chora e o homem tem de procurar a diferença. Até agora foi norma do Banco não admitir mulheres para os serviços de contabilidade, por motivos especificamente funcionais. As experiências no setor não foram satisfatórias. Todos sabem que a mulher tem a mesma inteligência do homem, mas em determinadas situações seu rendimento no trabalho pode ser menor. Experiências passadas demonstraram que a mulher pode criar situação prejudicial aos serviços, principalmente por causa do fator emocional. Além disso, embora o expediente seja de seis horas, as mulheres, quando amamentam, trabalham apenas cinco horas, por determinação legal. Todos os problemas inerentes à presença da mulher nos serviços do Banco foram evitados até agora, proibindo-se que ela participasse dos concursos (Jornal do Brasil, 12.07.1968, anexo ao Parecer Banco do Brasil/Desed 68/105, de 16.07.1968).

Inicialmente, o Banco não exigia nenhum comprovante de escolaridade, pois entendia que o alto nível dos conteúdos exigidos nas provas era suficiente para selecionar os candidatos mais capacitados. Essa era também uma forma do Banco se adequar à realidade do país em termos de oportunidades educacionais. Havia muitos brasileiros que não tinham acesso a uma escola formal, mas se valiam de maneiras alternativas para estudar e apreender o conteúdo exigido nas provas do concurso. Inclusive, era comum filhos de famílias pobres se valerem do recurso do estudo nos seminários da igreja católica para adquirir conhecimento e depois se desligarem daquela entidade, como atesta a fala de um dos entrevistados: “ eu fui seminarista de um lado e fui aluno de escola militar de outro” (Entrevistado 2 – outubro/2006). Depois, o Banco passou exigir a conclusão das chamadas quartas séries primárias e atualmente estipula a comprovação de conclusão do ensino de segundo grau.

Passar no concurso do Banco era motivo de orgulho e também de reconhecimento

¹⁵ Às mulheres só foi permitido participar de concurso do Banco do Brasil a partir de 1969.

social. Eu me lembro quando ingressei no Banco, em 1974, do orgulho de meus colegas antigos na instituição quando comentavam a sua aprovação no concurso. Eles se identificavam entre si pelo local e ano que haviam sido aprovados, como uma forma de classificação, quanto menos candidatos aprovados em determinado concurso maior o *status* entre os colegas daquele funcionário que havia logrado êxito naquele certame. Abaixo registro depoimentos de entrevistados que versam sobre o assunto:

Na época eu só tinha o nível médio e eles achavam que eu era o tal só porque era funcionário do Banco do Brasil. Até porque os concursos do Banco eram muito disputados (Entrevistado 2- outubro/2006).

O Banco representava na década de 1970 tudo: nome, respeito, hierarquia, bom salário. Ele era a organização de maior respeito. Eu entrei no Banco em 1979, com 32 anos de idade. [...] passei no concurso do Banco do Brasil. Eu queria o Banco porque todos aqueles que eram funcionários do Banco tinham o respeito por ser funcionário do Banco. [...] Isso me demonstrava respeito, me dava segurança, uma impressão de ter vencido na vida. Porque vim de onde vim, do interior, da roça, não fiz nenhum curso de pós-graduação, mas cheguei aos quadros do Banco por mérito, onde me dava segurança. Toda a sociedade sabia: ninguém entrou pela janela. Isso era motivo de orgulho, de ter vencido na vida, porque eu estava agora ganhando um bom salário (Entrevistado 9-setembro/2006).

Segundo o Banco (1995a), ingressar na instituição por concurso público, sem qualquer favoritismo, era promover a identificação do funcionário com a função social do Banco: investir, também sem favoritismo, no desenvolvimento do país.

Entende-se, assim, porque quando o concurso do Banco do Brasil foi fraudado pela primeira e única vez na sua história, durante o Governo Collor, por funcionários do Banco colocados por ingerência do Palácio do Planalto em postos que permitiam o acesso ao cofre que guardava as provas, tal fato foi motivo de comoção entre os funcionários, tanto os da ativa como os aposentados, com forte repercussão na mídia. O valor simbólico desse ato foi tão forte que praticamente o Governo passou a ser considerado o “inimigo número um” do Banco. Os funcionários, perplexos e revoltados, se viam na contingência de “proteger” o Banco do seu próprio controlador. O *staff* da instituição, a maioria ideologicamente anti-Collor, imediatamente se mobilizou, fazendo com que o Banco agisse com presteza na anulação do concurso, na identificação e demissão dos funcionários envolvidos. Esta atitude rendeu na mídia elogios ao corporativismo do Banco, corporativismo esse que quase sempre era objeto de crítica por parte de alguns segmentos sociais e órgãos da imprensa. Lendo as matérias veiculadas na época, até parecia que

nossos articulistas se tornaram repentinamente durkheimianos ao reconhecer as corporações como o lócus do poder moral para punir os erros e corrigir os desvios frutos das paixões humanas. Somente a partir da década de 1990 é que o Banco passou a terceirizar esse processo seletivo junto a entidades de reconhecida excelência profissional no mercado.

Ao mergulharmos nos meandros do processo identitário do funcionário do Banco do Brasil, percebemos que os conceitos de *campo* e *habitus* que Bourdieu desenvolveu para descrever e explicar as lógicas de funcionamento da sociedade e as práticas dos agentes sociais se aplicam nas relações sociais estabelecidas entre o Banco e seus funcionários. Para Bourdieu (2003,2004a), a evolução das sociedades tende a fazer com que surjam universos, que ele chama de campos, que têm leis próprias, são autônomos. Os campos se apresentam estruturados de posições, cujas propriedades dependem das posições nestes espaços, podendo ser analisadas independentemente das características de seus ocupantes. Segundo esse autor, para que um *campo* exista é necessário que haja objetos de disputas e pessoas prontas para disputar o jogo, dotadas de *habitus* que impliquem no conhecimento e reconhecimento das leis imanentes do jogo, dos objetos de disputas. O *habitus* “é o sistema de disposições adquiridas na relação com um determinado campo e torna-se eficiente, operante, quando encontra as condições de sua eficácia, isto é, condições idênticas ou análogas àquelas de que ele é produto” (BOURDIEU, 2004b, p.130). Assim, o *habitus*, enquanto princípio gerador de respostas mais ou menos adaptadas às exigências de um campo, é produto de toda a história individual, bem como, através das experiências formadoras da primeira infância, de toda a história coletiva da família e da classe. O *habitus* é, portanto, adquirido pelo indivíduo durante o processo de socialização. No trecho abaixo, uma entrevistada expressa como o Banco representou para ela o campo onde o seu *habitus* encontrou aderência:

Eu encontrei eco no Banco aqui no Desed¹⁶ em alguns valores muito importantes mesmo pra mim. O valor de socialização, o valor de ética, aqui no Desed eu tive. A gente discutia, embora com todas as nuances, que você também viveu elas, de lá de fora, embora a gente não estivesse numa época de muitas discussões, isso era 1983, a gente ainda estava com a nossa realidade voltada pra 1964, não tinha nada muito aberto, mas aqui tinha. Então, aqui tinha os valores de conscientização das pessoas, aliás, eu entrei aqui no Desed pelo RH, entrei no Desed como educadora de RH e, como educadora de RH, a gente falava em cooperação, em socialização, a gente falava em discussão de conteúdo de educação, em consciência crítica. Isso batia com os valores de minha casa, como

¹⁶ Departamento de Formação do Pessoal.

eu fui criada. Isso tinha a ver muito mais com o ganhar dinheiro de um banco, de um financeiro não só do Banco do Brasil.[...] Tanto que o Desed no Banco, ele era um oásis, digamos assim. Eram poucos os lugares que eram iguais ao Desed. Aí isso só não foi reforçando, como também eu fui colocando meus valores aqui, nas coisas que eu fazia. Então eu acho que houve uma troca muito grande. Agora, até então o que é eu tinha achado de valores no Banco do Brasil? Que valores eram práticas da minha família? Eu acho que honestidade. Acho que ética tinha também nas agências. [...] No geral a amizade isso eu encontrei no Banco sempre. Era um ambiente que você podia ser espontâneo, você podia brincar. [...] Nas áreas que eu trabalhei levantando necessidade de treinamento, o campo foi bem claro pra mim, porque quando você vai no posto de trabalho você sente exatamente onde você está pisando. Fica claro também quando você trabalha o grupo natural, quando a consultoria acontece em local de trabalho (Entrevistada 4 – outubro/2006).

Bourdieu (2004b) afirma que uma das funções da noção de *habitus*, na sua teoria, é exatamente dar conta da unidade de estilo que vincula as práticas dos agentes de um campo. No argumento bourdieusiano, a maior parte das ações dos indivíduos é resultado do encontro entre um *habitus* e um campo, ou seja, entre duas histórias mais ou menos ajustadas integralmente. Esse é o caso do Banco do Brasil e seus funcionários, que, notadamente até o evento do PDV, representavam o encontro de duas histórias moldadas nos padrões e idéias de um mesmo tempo: o tempo da ordem e da estabilidade. Sob a égide da abordagem bourdieusiana, o funcionário é a história tornada corpo e o Banco é a história tornada instituição. Os depoimentos abaixo traduzem essa sintonia:

Eu me sentia identificado com os valores do Banco. Esse valor de hierarquia na minha casa sempre foi muito preservado, a figura do pai, da mãe, dos tios, até a empregada da casa ela tinha o destaque dentro da casa [...] Era uma estrutura [do Banco] muito parecida com a que eu vivia dentro da minha família, onde tinha o Gerente, que era meu pai, tinha o Subgerente, que era minha mãe. Então essa figura ficava muito clara pra mim e os valores também éticos e morais que tinham dentro do Banco do Brasil, que era aquele negócio de fazer a coisa bem feita, a coisa correta, de não dar o tombo em ninguém. Esses valores, eram princípios dentro da minha casa que também eram dentro do Banco do Brasil, pra mim era isso muito importante (Entrevistado 6 –junho/2006).

A maneira como eu fui formada pela minha família tinha identidade total com o Banco (Entrevistada 7 – setembro/2006).

Meu pai sendo juiz era muito rigoroso. Almoçava meio dia, jantava às sete, tinha horário pra tudo, até demais.[...] Ele era muito duro, almoço meio dia em ponto, jantar em ponto, cada atraso ele descontava da mesada. Eu já tinha isso embutido em mim. Então, pra mim não foi difícil seguir as normas do Banco, porque eu já tinha tido essa vivência. Eu fui criado num sistema duro dos antigos e eu não tive dificuldades de seguir as normas do Banco (Entrevistado 10 – outubro/2006).

A questão da ética, por exemplo, meu pai era político, mas foi um homem que teve uma história assim boa politicamente. Essa questão ética a gente aprendeu com ele e a gente naturalmente seguiu isso pela nossa orientação familiar.

Quando eu cheguei no Banco, eu encontrei isso aí também. Achei essa conexão muito interessante, essa possibilidade que eu pensava, o propósito que eu tinha de agir eticamente lá no Banco era a forma que se agia de forma geral (Entrevistado 11- outubro 2006).

Eu tinha todo um enquadramento que não me permitia sair do enquadramento. Aí veio o Banco por cima e me pôs tudo certinho (risos). Isso são valores, né. Encontrei no Banco isso, aí foi um casamento perfeito. Era como se fosse a minha própria casa. Eu tinha um horizonte a seguir e aí eu fiz uma carreira brilhante (Entrevistado 2- outubro 2006).

O que fazia esse encontro ser tão ajustado? Tanto o Banco, como instituição do seu tempo, e os funcionários, enquanto indivíduos, foram agentes forjados a partir do contexto social situado historicamente sob o signo da ordem, que caracterizava a sociedade moderna até o advento das atuais grandes transformações. Uma situação é vista como “em ordem”, nos termos de Bauman (2001), somente se determinados acontecimentos têm maior possibilidade de concretizar do que suas alternativas, enquanto outros eventos são altamente improváveis ou totalmente fora de cogitação.

Como filhos socializados pelas famílias sob o signo da modernidade “sólida” e legitimadoras da instituição Banco do Brasil que oferecia a possibilidade do acesso pela igualdade de condições, estabilidade, segurança e salários que garantiam qualidade de vida e distinção social, ingressar no Banco era para os funcionários concretizar a busca para a realização de seu desejo de ser:

Assim que eu entrei no Banco ele virou meu projeto de vida. Eu não pensava em outra coisa. Era o Banco de um lado e eu ajudando a minha família de outro. E era só isso que eu queria da minha vida (Entrevistado 2 –outubro/2006).

Assim, o processo de socialização dos funcionários os movia ao Banco do Brasil como peixes que procuram a água. Os entrevistados da minha pesquisa de campo, tanto de mestrado quanto do doutorado, foram enfáticos em afirmar a influência da família na sua decisão de ingressar nos quadros do Banco. Mencionaram também o orgulho e satisfação das famílias perante a seus círculos sociais pelo fato de terem filhas ou filhos na condição de funcionários do Banco do Brasil. Nesse sentido, transcrevo os relatos abaixo:

No meu caso, a família teve muita influência no meu ingresso para o Banco, porque eu tinha como objetivo ser bancário. Meu pai era contador e eu tinha sido subcontador. Na época, eu tinha 21 anos e já era subcontador da agência do Banco Financial de Mato Grosso, em Corumbá. Então, o meu objetivo era ser bancário. E ser bancário naquela época era ser bancário do Banco do Brasil (Entrevistado 3- julho/2006)!

Eu fiz o concurso do Banco porque minha mãe me obrigou, porque eu nunca pensei em ser bancária. Depois que eu entrei, eu vi que ela tinha razão (Entrevistada 19- novembro-2003).

Eu entrei no Banco com 18 anos, então eu era ainda uma menina. Meu irmão essa época era chefe e a gente via que ele tinha uma vida muito certinha no Banco. [...] A gente acompanhou e via que ele era completamente apaixonado pelo Banco. Então a família toda entrou para o Banco. Depois eu entrei, meu cunhado, meu irmão e meus tios que vieram pro Banco aqui em Brasília, quando o Banco foi inaugurado (Entrevistada 7 – setembro/2006).

Eu sou de família pobre. Na época, eu me lembro que meu pai dizia assim: pra você subir na vida, você tem que estudar. Ele não tinha estudo praticamente nenhum, mas ele sabia que nós tínhamos que estudar. A minha mãe era européia, portuguesa, com mais razão ainda ela forçava a barra pra estudar. Então, a sua saída era estudar, tá, e depois, quando você chegava em determinado ponto, lá pelos 18 anos, era fazer um concurso do Banco do Brasil ou ir pras Forças Armadas ou entrar no Itamaraty ou ser padre. O meu pai dizia: eu não quero que você seja padre (Ex-Diretor Camargo - novembro/2006).

Eu entrei com 18 anos. Eu sou filho de nordestino, né, de família humilde, somos seis irmãos. E nordestino ter um filho no Banco do Brasil àquela época era um negócio fabuloso, era melhor do que ser doutor. [...] Mas filho de nordestino era pra ser do Banco do Brasil, porque pra ir pra uma faculdade às vezes não tinha dinheiro, nós éramos seis irmãos e meu pai não podia pagar. Eu sou filho de uma costureira e meu pai era ferroviário. E nos outros cantos do Brasil era quase a mesma coisa. Era *status* você ter um filho no Banco do Brasil, era *status* você ser funcionário do Banco do Brasil. Eu me envaidecia muito, nós nos envaidecíamos muito em sermos chamados funcionários do Banco do Brasil. [...] Me atraíam no Banco o bom salário, a posição na sociedade. [...] quando eu voltei pra Salvador, eu melhorei a vida de todos os meus irmãos, então isso tudo é posição e ascensão (Entrevistado 2, outubro/2006).

Para Bourdieu (2003,2004a), a família desempenha papel preponderante nas nossas disposições mais antigas adquiridas e, portanto, mais duradouras, por estarem vinculadas à nossa socialização primária. Toda família ocupa uma posição no espaço social e os esquemas de percepção e de ações transmitidos dependem dessa posição, razão porque a filiação social estrutura as disposições e produz um *habitus* de classe. À medida que esse primeiro programa é inscrito em um agente, ele tende a perceber cada vez mais as experiências novas em função do seu *habitus* primário, de forma que as disposições já adquiridas condicionam a aquisição posterior de novas disposições:

Se a família aparece como a mais natural das categorias sociais, e está destinada, por isso, a fornecer o modelo de todos os *corpos sociais*, é porque a categoria do familiar funciona, nos *habitus*, como esquema classificatório e princípio de construção do mundo social e da família como corpo social específico, adquirido no seio de uma família como ficção social realizada. A família é produto de um verdadeiro *trabalho de instituição* (palavra que vem de *stare*, manter-se, ser estável), ritual e técnico ao mesmo tempo, que visa instituir de maneira duradoura, em cada um dos membros da unidade instituída, sentimentos

adequados a assegurar a integração que é a condição de existência e de persistência dessa unidade.[...] De fato, a família tem papel determinante na manutenção da ordem social, na reprodução, não apenas biológica, mas social, isto é, na reprodução da estrutura do espaço social e das relações sociais.[...] Ela é o “sujeito” principal das estratégias de reprodução (BOURDIEU,2003, p.129-131).

Nessa linha de raciocínio, os funcionários do BB construíram suas identidades sob os parâmetros da regularidade, do controle, da previsibilidade, que marcaram profundamente seus processos de socialização. O Banco, enquanto uma instituição, também reproduzia esse contexto socialmente vigente, dado que as instituições, como nos fala Douglas (1998), são construídas pelos indivíduos que, regidos pelos pensamentos de seu tempo, amoldam suas idéias e as dos outros em um formato comum de maneira a revelar um consentimento independente. Daí por que o Banco, por quase dois séculos, sempre se destacou como uma empresa ícone da segurança e estabilidade, exercendo, enquanto instituição empregadora de mão de obra, grande atratividade sobre a sociedade brasileira. O Banco tinha suas estruturas forjadas sob os ritos do formalismo, da hierarquia, do fetichismo da pontualidade, da rigidez do regulamento, da probidade, da minúcia, dos padrões da racionalidade, com manuais de controle que instruíam sobre todos os procedimentos a serem adotados na execução de seus serviços:

Eu digo que o Banco e o meu berço tinham a mesma identidade. O Banco do Brasil que eu conheci com aquelas regras todas, com aqueles manuais, com tudo certinho, ele cabia perfeitamente numa família. Meus pais nasceram na década de 1930 e foram criados por pessoas que praticamente nasceram no século XIX. Então aqueles valores mais rígidos, de estabilidade, retidão. Afinidade pra mim que sou virginiana, que gosta de tudo quadrado e em conformidade, então a minha identidade com o Banco era perfeita (Entrevistada 8 – agosto-2006).

Ao operar com os signos da previsibilidade, da estabilidade e segurança, o Banco abria às famílias brasileiras a possibilidade de se tornar projeto de vida para seus filhos e filhas, pois vivíamos uma época em que a construção da identidade era erigida sob a perspectiva de um tempo que nos parecia infundável. Eram essas condições que faziam com que o Banco assegurasse a confiança que o funcionário precisava para que seus atos e escolhas individuais construíssem, passo a passo, numa visão de longo prazo, uma identidade clara e duradoura como um projeto de vida, uma forma de ter um futuro certo e garantido:

Eu tinha o Banco como projeto de vida. Aliás, na verdade, um projeto que foi escolhido pelo meu pai. Meu pai também é funcionário do Banco aposentado e sempre na programação dele a gente tinha que entrar no Banco. [...] No meu

caso, a influência de minha família pesou muito pra eu entrar no Banco (Entrevistado 5 – setembro/2006).

O Banco representava pra mim e pra minha família um projeto de vida [...] O Banco era o futuro garantido e pronto (Entrevistada 8 – agosto/2006)!

Adoto como conceito de identidade o processo de construção de significados que tem como base o conjunto de atributos culturais inter-relacionados que prevalece sobre outras fontes de significados (CASTELLS, 2002). O termo significado, nesse processo, assume o sentido de identificação simbólica. Segundo Castells, um determinado indivíduo pode ter uma pluralidade de identidades, que se torna fonte de tensão e contradição na auto-representação e na ação social. Daí a necessidade de fazer distinção entre identidades e aquilo que a sociologia chama de papéis (mãe, trabalhador etc.), os quais são estipulados pelas normas definidas pelas instituições e organizações sociais. A importância desses papéis, enquanto influenciadores do comportamento humano, decorre dos acordos entre os indivíduos e as instituições. Já as identidades são fontes de significado para os próprios agentes sociais, sendo por eles originadas e construídas no processo de individualização. Nessa distinção, as identidades organizam significados, enquanto os papéis organizam funções.

Ao ingressar no Banco, o funcionário passava a desenvolver um forte processo identitário em torno da instituição. Sob a tradição de uma gestão patriarcal, que tacitamente garantia a seus funcionários, como já destaquei, estabilidade e segurança no emprego, o Banco possibilitava todos os estágios de uma carreira profissional para que as pessoas ficassem e se aposentassem na empresa.

O Banco procedia como uma instituição nos termos de Douglas (1998): propiciava as categorias dos pensamentos de seus membros, estabelecendo os termos para o autoconhecimento e fixação das identidades. Segundo Douglas, as instituições dirigem sistematicamente a memória individual e orientam nossas percepções para formas compatíveis com as relações que elas autorizam. Elas velam a influência que exercem, valendo-se de processos fundamentalmente dinâmicos que estimulam as nossas emoções para questões padronizadas. No caso do Banco, podemos evidenciar esse mecanismo, analisando a força dos regulamentos impostos a seu funcionário através da obediência irrestrita à sua Codificação de Instruções Circulares - CIC, que era considerada uma “bíblia” no âmbito da empresa. Era o documento que reunia todas as orientações pelas

quais o Banco se regia. Na CIC, estavam descritos detalhadamente todos os comportamentos, as atitudes, até mesmo a forma de se vestir, os conhecimentos, as habilidades esperadas do funcionário. Constavam ali também, a título de exemplificação, os modelos a serem utilizados na execução dos serviços, fato esse que remonta a um procedimento histórico da instituição. Segundo Pacheco (1979, v. IV), já pelo ano de 1913 o Banco adotara a prática de enviar circulares a todas as suas dependências, legislando sobre a uniformidade de sua organização e de sua atividade. Do funcionário era exigido comportamento ilibado junto ao Banco e à sociedade. Ter dívidas, por exemplo, era considerada uma falta gravíssima. Se o funcionário não obedecesse ao regulamento, ele era avaliado sob o aspecto disciplinar pelo Departamento de Assistência ao Pessoal - DEASP, o que influenciava negativamente as suas possibilidades de ascensão na carreira e se a falta fosse considerada grave pela empresa, podia até ser demitido. Portanto, “explorando” em seu proveito as tendências inscritas no *habitus* primário de seus funcionários, o Banco impunha a disciplina e colocava no “bom caminho” os eventuais heréticos e dissidentes. Os depoimentos abaixo versam sobre essa questão:

O funcionário que dava cheque sem fundo era punido, ia para o DEASP e não sei mais para onde e o Banco também zelava porque queria funcionário absolutamente correto. Ser funcionário do Banco era estar endossado por uma instituição séria, portanto, você tem que ser sério (Entrevistado 3 – julho/2006).

Nos intervalos de Caixa eu lia a CIC Administração, eu lia a CIC Funci toda vez que chegava alguma coisa, principalmente o capítulo 7, porque eu sempre fui muito disciplinado e eu tinha medo. Eu tinha medo de inspetor porque esses caras eram medonhos, né? Incrível, eles chegavam na cidadezinha pequena lá, que eu presenciei, eles chegavam no sábado de manhã, a primeira coisa que eles faziam era ir direto pro Banco, que era pra abrir e contar a reserva¹⁷. Então, o cara que chegava na minha frente e era inspetor, era um cara que eu admirava e dizia: esse cara é o Deus, que manda e bate e bate bem, entendeu?... (risos) (Entrevistado 2 – outubro/2006) .

Assim, através da CIC o Banco mantinha o funcionário sob controle e reforçava seu processo de reprodução do *habitus* vigente da organização. É na conjugação do *habitus* individual com o *habitus* institucional que vamos encontrar os nexos que explicam a adesão do funcionário a uma identidade coletiva, internalizando os valores consolidados na forte cultura organizacional do Banco, com ênfase:

¹⁷ O entrevistado está referindo-se ao dinheiro que era mantido no cofre da agência do Banco.

- no grupo

Nós trabalhávamos num processo de irmandade mesmo (Entrevistada 13 – setembro/2006).

- na lealdade

A amizade, a lealdade eu sentia nas pessoas, de um colega com o outro (Entrevistada 4 – outubro/2006).

- na solidariedade

Eram absoluta a solidariedade e respeito entre os colegas.[...] Compartilhávamos muito as mesmas crenças e valores e havia um sentimento muito grande de união. Você transformava um problema de trabalho, você dividia, um problema pessoal era de todos. O teu problema de trabalho era de todos. Existia tal ordem que se misturava (Entrevistado 3- julho/2006).

- na baixa competitividade entre os pares

A competitividade era moderada, normal, civilizada (Entrevistado 5- setembro/2006).

- nos relacionamentos duradouros baseados na confiança

Os amigos que eu tenho no Banco hoje, eu trabalhei no Banco 23 anos, os meus amigos do Banco são os meus amigos de quando eu ingressei no Banco. [...] Havia muita confiança entre os colegas, com certeza. A gente dividia não só responsabilidade de trabalho, os conhecimentos de trabalho, como a vida particular da gente (Entrevistada 13 –setembro/2006).

- no encarecimento fundamentado em tempo de serviço e no mérito profissional

Eu fiz uma carreira até mais ou menos. Quando eu saí do Banco eu era S-8, passei naquele concurso de Nível Superior e só faltam quatro pra eu chegar a S-12, chegar ao teto, ao último da carreira. Desde que eu cheguei no Banco, com poucos meses, nunca eu fiquei sem comissão. Por isso eu tinha as promoções por tempo e por merecimento (Entrevistado 11- outubro/2006).

Eu fui funcionário de execução, Caixa, Supervisor, Chefe de Serviço, eu fui Implantador, aí é que eu passei a ser Chefe-Adjunto do Cesec e depois Chefe (Entrevistado 2 - outubro/2006).

- na especialização da atividade exercida

Pelos trabalhos que eu desenvolvi no Banco, eu me tornei um grande especialista (Entrevistado 3 - julho/2006).

Eu sabia tudo de Cesec porque eu participei das reuniões que fizeram as reestruturações do Cesec. Eu participei de grupo de trabalho e eu, como Chefe do Cesec, eu tinha certeza de que eu sabia tudo. Tanto é que aqui em Brasília tinha

quatro Cesec: Sul, Centro, Norte e o Compe. Eles se fundiram primeiro em três, eu fiquei. Se fundiram em dois, eu fiquei. Se fundiram em um, eu fiquei (Entrevistado 2 - outubro/2006).

- na visão de um projeto de longo prazo

Eu fiz do Banco do Brasil também a minha vida, né. Eu não imaginava sair do Banco do Brasil sem que tivesse chegado ao final da minha carreira profissional mesmo, me aposentar (Entrevistado 6 - junho/2006).

-na rigorosa observação às normas e instruções

O Banco passava pra mim essa coisa de seriedade, solidez, segurança, instituição regulamentada. Eu convivia muito bem com essa questão de regulamento, ordem. Eu nunca fui interpelado por um superior [...] Então, eu tive muita facilidade de conviver com aquilo que nós chamávamos de instruções do Banco. As minhas crenças e valores batiam muito com o Banco (Entrevistado 9 - setembro/2006).

Me identificar com o Banco significava identificar com os valores do Banco. Tinha a CIC FUNC1 7, lá que dizia - são deveres de todos os funcionários do Banco do Brasil, aí dizia tudinho lá, da letra “A” até a letra “Z”, mas tinha lá. Aquilo, a grande maioria daqueles itens que tinham lá, minha mãe e meu pai já tinham me ensinado. Então, eu só fiz pegar a minha identidade, a minha educação, aquilo em que eu fui criado (Entrevistado 2 - outubro/2006).

É esse entrelaçamento tão ajustado de duas histórias, o Banco e o funcionário, que gerou o contexto que favoreceu o desenvolvimento da forte identidade e acentuado grau de pertencimento à Instituição-BB. O que é necessário compreender, em termos bourdieusianos, na relação entre habitus e campo são as reações por eles suscitadas. Bourdieu (2004c, p.87) afirma que a subordinação do conjunto das práticas a uma mesma intenção objetiva, que pode ser comparada a uma orquestração sem maestro, só acontece em decorrência da concordância que se instaura entre o que os agentes são e o que fazem, entre a sua “vocação” subjetiva – aquilo para que se sentem “feitos” – e a sua “missão” objetiva – aquilo que deles se espera. Em outras palavras, o que a história fez desses agentes e o que ela lhes pede para fazer. Essa concordância se manifesta na sensação de sentir-se que está “no seu lugar”, de fazer o que se tem que fazer, além de fazer com prazer, tanto no sentido objetivo como subjetivo, ou ainda na convicção resignada de não poder fazer outra coisa, mas que, segundo Bourdieu (2004c), o que é também uma maneira, ainda que menos prazerosa, de se sentir destinado para o que se faz.

A coincidência mais ou menos perfeita entre a “vocação” e a “missão”, como era a relação entre Banco do Brasil e seus funcionários, ou seja, entre a “procura” inscrita no

habitus que os funcionários traziam em seus corpos e a “oferta” que o Banco lhes fazia por meio de suas estruturas adequadas, torna, segundo a teoria de Bourdieu (2004c), se não impossível, inútil tentar distinguir o que na prática decorre do *habitus* do agente e o que seria efeito do *habitus* vigente na instituição. Sob essa ótica, foi a ocorrência dessa condição que permitiu que o funcionário do Banco se tornasse íntimo das regras do jogo a ser jogado no campo, levando em bons termos as práticas ajustadas à ordem vigente:

O Banco era um campo que eu dominava totalmente. Eu conhecia todas as regras, elas eram claras. Eram cartas colocadas na mesa. [...] Antigamente você tinha a CIC, você abria e você tinha esse direito. Isso é sua obrigação aqui dentro e isso é seu direito aqui dentro. Isso era claro (Entrevistada 13 – setembro/2006).

Eu percebia muito bem o campo de trabalho. Eu conhecia as regras muito bem e interagiu muito bem com elas. Muito bem, nunca fugia às instruções. Se eu não estava seguro numa decisão, em alguma coisa, eu sabia onde buscar nas instruções rapidamente, CIC isso, CIC Coger, CIC Setex, CIC Suporte. Sempre tinha ela [CIC] ao alcance, sabendo onde buscar a instrução. Eu gostava do Banco ser cheio de normas e regulamentos, isso me dava segurança. Eu me sentia bem porque eu era muito inteirado das instruções. Os colegas sempre recorriam a mim: “não sei como fazer isso aqui”, você me ajuda? Eu tinha facilidade para buscar solução rapidamente e dizer: faça por aqui. Eu trazia essa facilidade de conviver com as regras da família (Entrevistado 9 – setembro/2006).

As regras eram todas por mim mapeadas, principalmente de onde eu havia trabalhado e a gente podia tirar regras gerais do Banco. A gente podia tirar regras de comportamento, regras de atuação não só da sinceridade como da verdade dentro do Banco. Eu acho que a gente sabia das regras de atuação da verdade. Sabia, isso era uma coisa importante, a gente tinha que saber lidar com isso (Entrevistada 4 – outubro/2006).

Nessas circunstâncias, os funcionários percebiam e apreciavam as normas do Banco como justas, legais e adequadas, sem encará-las como obediência a uma imposição. Era a acomodação confortável de um *habitus* junto a um campo, no qual se sentiam pisando um chão seguro onde podiam se fixar e empreender a longa jornada de um projeto para uma vida inteira:

A transparência do Banco eu gostava. [...] As regras lá eram totalmente transparentes, qualquer pessoa tinha acesso facilmente. O funcionário entrou hoje, se ele quisesse saber daqui um mês ou dois igualmente àquele que tinha 30 anos ele sabia, bastava ele querer e ter capacidade pra isso. Eu sempre fui dedicado nesse aspecto, a CIC eu matava a pau. Não tinha como impedir o acesso, era fácil e era de forma clara. Pra mim era ótimo o Banco ser normatizado, ter suas regras claras (Entrevistado 2 - - outubro/2006).

As regras eram claras pra mim. Eu me sentia bem no Banco tendo normas, regulamentos (Entrevistado 5 - setembro/2006).

O Banco tinha as “regras do jogo” muito claras e definidas para quem tinha preparo e responsabilidade, um técnico, como no meu caso. Era um porto seguro. Você tinha a tranquilidade necessária pra trabalhar. [...] Eu trabalhei na melhor escola profissional desse país, o Banco do Brasil (Entrevistado 3 - setembro/2006).

O Banco era normatizado, tudo tinha rotina, manual de serviço. Enquanto eu era funcionário de execução, eu adorava porque abria o manual de serviço e tinha até o modelo de partida lá pra você fazer: “Pago a não sei quem o valor referente a isso... Recebi de não sei quem... Importe que se credita”... [...] Eu sempre li muito. Eu lembro que uma certa vez, eu ainda Caixa, eu lia nos intervalos que não tinha cliente na minha frente, eu lia a CIC Administração. Ali eu entendia o que era o Banco. Lá tinha o organograma, tudo sobre o Banco do Brasil, de cada órgão, até como formar uma tesouraria. Então, nos intervalos de Caixa, eu lia a CIC Administração, a CIC Funci era brincadeira. Toda vez que chegava alguma coisa eu lia, principalmente o capítulo 7, porque eu sempre fui muito disciplinado [...] O Banco era um lugar que eu sabia onde pisar tranquilamente e principalmente o órgão chamado Cesec (Entrevistado 2 - outubro/2006).

A partir desse ajustamento das disposições dos funcionários às estruturas do Banco, trabalhar no Banco passou a ser o capital simbólico dos funcionários, “a identidade social consagrada”, “fonte de reconhecimento social”, destacados por Bourdieu (2001). “O capital simbólico é um capital com base cognitiva, apoiado sobre o conhecimento e o reconhecimento” (BOURDIEU,2003, p.150). Possuir esse capital era, para o funcionário, desfrutar do privilégio de ser reconhecido em diversos campos, dada a legitimidade do Banco na sociedade brasileira, ter a satisfação de ser de acordo ao que é coletivamente exaltado, dispensado de estar sendo interrogado sobre o que se é, sobre o que se faz:

O Banco era minha identidade social, porque quando, você se apresenta, as pessoas quando te perguntam “quem você é”, na verdade, elas estão querendo saber “onde você trabalha” (Entrevistada 8 – agosto/2006).

Esse Banco “antigo” representava pra mim a minha segurança, a minha realização profissional. Eu me realizei profissionalmente ali dentro do Banco! O Banco representou pra mim a minha ascensão social. Eu vejo isso muito claro quando me perguntavam onde eu trabalhava e eu respondia: eu trabalho no Banco do Brasil! O Banco do Brasil me abria portas pra qualquer coisa. Eu tinha uma referência. Ele era um grande poder simbólico. Você entrava em qualquer lugar pra você comprar, isto foi muito forte. Eu entrei em determinada loja e o meu salário líquido não correspondia ao requisito da loja pra eu comprar o que eu queria. Então o cara da loja, vendo meu extrato de funcionária do Banco do Brasil, ele disse: não precisa se preocupar não, você é funcionária do Banco do Brasil. Então, quer dizer, além de tudo, eles confiavam em mim somente pelo fato de eu ser funcionária do Banco do Brasil. Existia esse *status*, essa confiança, esse orgulho que eu tinha de falar. Muitas vezes eu me sentia, assim, a “rainha da cocada preta” ao dizer: eu trabalho no Banco do Brasil há tanto tempo (Entrevistada 13 – setembro/2006).

Lá fora o Banco era meu cartão de visitas. [...] O Banco era um cartão de visitas. Bastava você chegar e dizer que era funcionário do Banco do Brasil, pronto.

Mudava a relação comercial, o cara acreditava e te vendia fiado, pagava no dia do pagamento (Entrevistado 3 – julho/2006).

Trabalhar no Banco era uma senha pra mim, principalmente porque eu morei no interior do Rio Grande do Sul, perto de Porto Alegre, chamado São Leopoldo. [...] Apesar de ser uma cidade pequena avançada, você tinha crédito, tinha respeito: ah, aquele é funcionário do Banco do Brasil, é um cara que tem uma conduta irrepreensível, é uma pessoa ilibada, que não dá cheque sem fundo, aquele nós podemos vender, podemos alugar casa. Eu tinha esse referencial (Entrevistado 10 – outubro/2006).

Trabalhar no Banco tornou-se, portanto, motivo de orgulho para o funcionário e seus familiares, já que a sociedade via os funcionários como pessoas de bem, cumpridoras de seus deveres, honestas, éticas e detentoras de senso de brasilidade. Registro depoimentos que enfocam esse aspecto:

Nós sabíamos o respeito que a sociedade tinha pelo funcionário do Banco do Brasil. Qualquer campanha que quisesse ter uma credibilidade, eles iam buscar o apoio do funcionário do Banco do Brasil nas cidades menores, né. Os funcionários do Banco sempre fizeram parte da reserva moral da sociedade (Entrevistado 6 – junho/2006).

Eu percebia [o Banco] o que eu recebia da leitura do todo, dos vizinhos, dos parentes. [...] Tanto geograficamente como no ideário do pessoal, o Banco era uma referência. Era uma referência de presteza, de bom serviço, de idoneidade. Assim, os rapazes do Banco do Brasil eram uns partidões. Era sempre a referência de integridade, honestidade, de excelência, de responsabilidade, de retidão mesmo (Entrevistada 8 – agosto/2006).

O orgulho de trabalhar no Banco era, ainda, reforçado pelas características da ordem social vigente no estágio “sólido” da modernidade, notadamente durante o período fordista, quando o vínculo empregatício atingiu o seu apogeu, justificando a designação de “sociedade salarial”, como Castel (2001) julga apropriado denominá-la. “Estar empregado” era a senha de pertencimento ao mundo do trabalho em torno do qual os indivíduos aprenderam a construir suas identidades e seus projetos de vida:

Ter vínculo empregatício era algo importante pra mim. Ah, totalmente! Nossa! O saber, o ter uma tranquilidade com o amanhã me dava sossego pro hoje. A dificuldade do dia-a-dia, os entraves da vida, mas o cenário tá posto, era conhecido, ele existia e eu apalpava. Era aquilo. Eu era a “Larissa do Banco do Brasil”¹⁸ (Entrevistada 8 – agosto/2006).

Eu só considero trabalho o emprego. Trabalho para mim é estar empregado (Entrevistado 9 – setembro/2006).

¹⁸ O nome da funcionária foi trocado para preservar sua identidade.

Analisadas muitas das características relacionais entre o Banco e seus funcionários, podemos dizer que, até a reestruturação de 1995, não seria exagero falar que ele se assemelhava a uma instituição total no sentido em que Goffman (2005) afirma que a instituição total tende ao fechamento. Para Goffman, a instituição total tem o seu fechamento sustentado por barreiras físicas ou simbólicas, proporcionando ao indivíduo vivências de um mundo específico, de uma cultura própria à instituição:

O funcionário do Banco do Brasil acabava se transformando no corpo Banco do Brasil. Transformava, principalmente quanto maior fosse o cargo do funcionário. Gerente de antigamente era uma coisa horrível. Gerente de antigamente era capaz de se apresentar como Banco do Brasil, como nome próprio dele. Ele não só vestia a camisa do Banco, ele deixava ela colada (Entrevistada 4 - outubro/2006).

Eu tinha uma afetividade muito forte com o Banco. A cultura do Banco faz isso com a gente, eu uso até a palavra amor, amor sim [...] E outra coisa principal também: a gente passa a gostar do cheiro do lugar onde a gente trabalha (Entrevistada 6 - junho/2006).

O Banco era meu universo (Entrevistada 8 - agosto/2006).

O vínculo do funcionário com o Banco não se limitava às horas nele trabalhadas. Ao ingressar no Banco, o funcionário passava a pertencer a uma comunidade de vida quase própria que não se restringia ao local de trabalho e lhe oferecia apoio e proteção em caso de necessidade. O Banco patrocinava entidades exclusivas para seus funcionários, como a AABB¹⁹, a CASSI²⁰ e a PREVI²¹, as quais contribuíam para o desenvolvimento de um “espírito de corpo”, levando o funcionário a apresentar intenso sentimento de pertencimento à empresa e ter orgulho de vincular-se à “família-BB”.

O pertencimento à empresa e o forte vínculo que os funcionários estabeleciam entre si faziam com que eles se sentissem membros de uma mesma família:

Dentro do Banco, eu continuei vivendo uma vida de família, porque eu fui trabalhar dentro de um setor com pessoas já de mais idade. Eu entrei no Banco com 22 anos, aqui em Brasília. Eu fui trabalhar direto na Direção Geral. Eu tomei posse na Direção Geral e eu sempre trabalhei na Direção Geral e lá eu constitui e continuei a viver em família. Eu tinha assim um carinho muito grande, até mesmo pela diferença de idade, eu mais jovem com pessoas de mais idade. Então, foi muito legal a minha entrada no Banco, em todos os sentidos.[...] Eu me sentia confortável no Banco. Eu falava que era a segunda casa que eu tinha, era o Banco do Brasil. Eu não me incomodava de levantar mais cedo, eu não me importava de sair de lá mais tarde. Finais de semana, quando tinha

¹⁹ Associação Atlética Banco do Brasil

²⁰ Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil

²¹ Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil

serviço, eu trabalhava. [...] Nós passávamos o final de semana dentro do Banco. Eu tinha impressão que estava dentro da minha casa. A gente não se preocupava se ia ter abono, se nós íamos ganhar licença, se a gente ia ganhar folga. A gente não tinha essa preocupação. Nós passávamos sábado e domingo, o final de semana inteirinho lá dentro do Banco. Eu trabalhava com a maior satisfação (Entrevistada 13 - setembro/2006).

No Banco, tudo era uma grande família (Entrevistada 17 - setembro/2006).

A AABB representava o apoio à vida social dos funcionários e seus familiares: era o espaço dos encontros informais, prazerosos, espontâneos, dos bate-papos improvisados, do “tempo sem hora”, da prática de jogos e lazeres, onde se podia cultivar aquele clima de informalidade que Sennett (2001a) menciona como condição para as pessoas desenvolverem a confiança, a lealdade, o compromisso mútuo. Segundo Sennett, as relações informais são facilitadoras para a transformação do espaço geográfico em comunidade. Um local geográfico se torna uma comunidade quando as pessoas vinculam o “nós” a esse local:

Uma coisa que favorecia muito essa convivência, fazendo com que ela fosse bastante agradável, era a AABB, que era uma extensão do Banco. Eu participei de várias Diretorias das AABBs e o normal era sair do Banco ir pra AABB, onde a gente jogava futebol de salão, de campo, dominó, sinuca, essas coisas de lazer. Isso fazia também a gente ficar vinculado. Então a gente não saía do Banco, porque o Banco ia pra AABB também. Inevitavelmente o Banco continuava presente na vida das pessoas o tempo inteiro (Entrevistado 11 - outubro/2006).

A CASSI se responsabilizava pela assistência na área da saúde e a PREVI, além ser responsável pela aposentaria complementar à Previdência Oficial, também gerenciava os planos de empréstimos pessoais e aquisição de imóvel residencial próprio:

Hoje eu não sei mais, mas na nossa época, a gente se sentia em casa, protegida, porque o Banco ajudava a gente demais, a gente tinha plano de saúde, de aposentadoria (Entrevistada 7 - setembro/2006).

Eu tenho meu referencial é no Banco. Tanto que eu tenho a CASSI, tenho a PREVI (Entrevistado 10 - outubro/2006).

Além disso, em decorrência do modelo de gestão patriarcal adotado pela instituição, uma ampla rede de agências espalhadas por todo território nacional e principais cidades do mundo funcionava como uma extensão da “família-BB”, onde o funcionário sempre obtinha apoio em caso de necessidade:

O Banco me lembrava uma família. Tanto é verdade que em muitas viagens que eu fiz no Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina; uma vez quebrou o carro, o

pessoal me recebeu, me levou pro hotel. Era uma família mesmo, a gente viajava e não sentia sozinho, a gente chegava em qualquer agência e dizia que era do Banco, você estava em casa (Entrevistado 10 - outubro/2006).

Se você fosse em qualquer dependência do Banco, você tinha um comportamento quase padrão do funcionário. Você viajava de férias e mostrava a carteirinha, as portas se abriam, eles te levavam pra casa. Engraçado esse negócio, as pessoas te levavam pra casa mesmo! Os funcionários do Banco eram mesmo igual a uma irmandade. Isso, você podia ir em qualquer lugar do mundo; interior então isso era mais forte, né, as pessoas te abriam as portas com toda tranquilidade (Entrevistado 14 –maio/2007).

Daí porque o funcionário sempre se sentia amparado e protegido quando, em viagens ou em qualquer outro tipo de deslocamento, se deparava com uma agência do Banco do Brasil. Aquele local passava a fazer parte do seu “mapa conhecido”. Era como se parentes seus ali residissem. Esse sentimento transparece na manifestação abaixo:

Eu tinha confiança total no Banco. Sempre que eu viajei, eu procurei as agências do Banco do Brasil e sempre fui muito bem recebida e sempre fiz questão. [...] Eu tenho fotos e mais fotos de Banco do Brasil em tudo que é canto que eu andei. E eu lembro de uma amiga minha, que foi a minha madrinha de casamento, ela expando os eslaides da lua de mel dela (risos), ela foi pra sul, ela expando: aqui é a agência de Criciúma, aqui é agência do Banco de não sei onde, essa aqui é a agência de Tubarão. Esses eram os eslaides do casamento da Rosinha! Isso era muito comum nos funcionários do Banco. Ele era o meu ponto fora de casa. Era a minha casa longe de casa. A partir do momento que eu chegava numa cidade e que eu via o Banco, aquela cidade já não era desconhecida, era a minha casa. Era igual à casa de parente, daquela tia que mora lá longe (Entrevistada 8 - agosto/2006).

Brasília (DF), até o início da década de 1990, era a cidade na qual o Banco mais se assemelhava a uma instituição total nos termos de Goffman (2005). Além de toda essa rede de apoio que a organização oferecia a seu quadro pessoal, pelas suas características de cidade planejada para ser a sede da capital do país, o Banco construiu as suas superquadras funcionais, onde moravam exclusivamente os seus funcionários e respectivos familiares. No depoimento abaixo, a entrevistada versa sobre essa questão, além de destacar também um fato que era comum entre os funcionários do Banco - muitos deles ingressavam na instituição por vínculo até mesmo hereditário. Há vários casos de pai, mãe, filhas, filhos, netos e netas pertencentes ao quadro pessoal do Banco, reeditando assim aquela época em que Elias (1994) nos fala que havia uma superposição da “identidade-nós” à “identidade-eu”, levando as pessoas a exercerem funções sociais em decorrência de sua origem familiar:

Meu pai era meu herói e ele era do Banco do Brasil. Antes da inauguração de

Brasília, quando tava construindo a Agência Central, meu pai era muito empolgado com o trabalho dele. Enquanto ele trabalhou no Banco, ele nunca tirou um abono, nunca usou uma licença-prêmio. Nunca faltou um dia sequer. Então, ele era admirado por isso e ele falava sobre isso com orgulho, porque o trabalho era a vida dele, e a gente lá em casa. Excelente amigo, um grande pai. Ele morreu cedo e eu tenho aquela lembrança [...] Mas, eu me lembro dele naquela Agência Central, depois ele foi pra Presidência da República e ficou no Palácio do Planalto e assim quando eu atingi uma idade, saindo da adolescência, minha mãe falou assim: olha, vai ter concurso do Banco, você quer fazer? Eu falei: - claro. Eu vou trabalhar e vou pra Agência Central e você vai me ver trabalhando onde meu pai trabalhava. Então, o Banco já era íntimo, fazia parte da minha vida, a AABB, a Cooperativa do Banco do Brasil, todos os colegas do Banco do Brasil que eram amigos do meu pai. Moramos na Quadra 308 Sul, que era Quadra só de funcionários do Banco. Pra mim aquilo já era uma coisa normal, né. (...) O Banco já era uma casa pra mim. Eu apenas dei continuidade porque as minhas amigas íntimas todas passaram no concurso, filhas de bancários, iguais a mim. Então, pra mim não mudou nada. AABB, Cooperativa do Banco, as mesmas pessoas, quer dizer, foi tudo assim. E meu sonho era esse. [...] Eu fui porque o Banco já estava dentro de mim. Meu pai era tudo de bom e eu disse: vou ser que nem ele, bancária, vou trabalhar. [...] Eu nunca tinha trabalhado na vida, só estudava. Então, eu fiquei numa felicidade tremenda. Eu já fui pra Agência Central trabalhar em Recolhimentos Diversos, impostos, essas coisas. Amei. [...] Eu entrei como se já conhecesse ali. Já comecei a trabalhar com pessoas que eu já conhecia, que eram pessoas que cresceram juntas, assim com diferença de idade maior de cinco, dez anos, mas que eu já tinha um contato. Então, eu me senti super bem, assim. Eu fui muito bem recebida. O Banco era a extensão de minha casa (Entrevistada 12 - outubro/2006).

Além de todo esse contexto que promovia o sentimento de pertencimento à empresa e o forte vínculo entre os colegas, tornou-se comum os casamentos entre funcionários e funcionárias:

As dobradinhas, que são os casamentos dentro do Banco, eram coisas que eram muito incentivadas. Se não me engano, era incentivada até em termos financeiros, se eu tinha dobradinha, eu tinha desconto, quer dizer, era uma forma, pode até não ser consciente, mas era uma forma de manter uma união estável com essa empresa, né (Entrevistada 4- outubro/2006).

Essa incursão pelos meandros do processo identitário dos funcionários do Banco do Brasil me permitiu perceber que a integração entre a instituição e seus funcionários se tornou tão íntima e sem limites que, valendo-me dos termos de Douglas (1998), constato que o Banco os dotou de uma única visão de mundo que é seu próprio programa. Essa condição se expressa até mesmo na forma como os funcionários se referiam à instituição como a “nossa Casa”, não apenas no trato informal, mas também na comunicação oficial. Os funcionários se sentiam “em casa”, pois eles e o Banco pertenciam a um mesmo mundo, mundo este incorporado neles sob a forma de *habitus* que lhes conferia uma espécie de coincidência às práticas do Banco. Passados mais de dez anos de seu

desligamento do Banco, pela sua situação de pedevista, mas que ainda continua sendo “essencialmente funcionário do BB”, meu entrevistado assim se manifesta:

O Banco sempre foi a minha casa, porque em Corumbá, quando eu já era subcontador do Banco Finacial, meu elo de referência era o Banco do Brasil. [...] Eu me sentia em casa [...] Eu, meu relacionamento com os colegas lembrava a minha casa, porque no interior, ou por orientação da empresa, não sei, ou pela pessoa, o gerente, o subgerente faziam das casas deles, já que eram casados, principalmente para os colegas solteiros, a extensão do Banco. Havia confiança e lealdade entre nós, eles eram os chefes da cidade. Os conflitos que havia, às vezes havia, dado que vinham pessoas de outras regiões de cultura diferente, de classe social diferente, eram resolvidos pelo gerente-amigo, pelo gerente-pai. O gerente e o subgerente faziam esse jogo familiar, essa argamassa de deixar quem não era da região o mais à vontade possível e o menos ansioso possível. Você saía do grande centro, largava a namorada, o pai. No interior, nós cultuávamos os mesmos valores cultuados em nossas famílias. [...] aqui em Brasília eu trabalhei 19 anos num Departamento chamado COGER (Contadoria Geral); como ela veio transferida do Rio para cá, também se transformou numa grande família (Entrevistado 3 - julho/2006).

Assim, o Banco era para o funcionário o habitat familiar que lhes oferecia, a título de chances objetivas, aquilo que eles carregavam consigo sob a forma de propensão, de disposição, constituídas pela incorporação das estruturas de um universo semelhante. O PDV do Banco rompeu abruptamente o encontro dessas duas histórias: do funcionário e do Banco. Este assunto será tratado no próximo Capítulo.

CAPÍTULO IV

A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

AS GRANDES TRANSFORMAÇÕES

Entender o fenômeno da reestruturação produtiva, cujo conceito registrei no Capítulo I, nos obriga adentrar no amplo espectro das grandes transformações do mundo contemporâneo, procurando captar os elementos de continuidade e de ruptura com o passado recente. Tal tarefa não é fácil, dado que o intenso processo de transformações da sociedade atual se opera em níveis de complexidade e velocidade jamais vivenciados pela humanidade. Essas mudanças atingem todas as esferas da vida humana, com fortes impactos sobre o nível das representações das pessoas, abalando suas crenças, hábitos e costumes. Seus efeitos sociais, políticos, econômicos e culturais são visíveis por toda parte.

No mundo do trabalho, os reflexos dessas grandes transformações têm sido mais extraordinários e com efeitos desestabilizadores sobre toda a vida humana, até porque, como discuti no Capítulo I, a modernidade e o capitalismo sempre foram aliados incondicionais na promoção do trabalho como valor fundante da humanidade. Ao promover rupturas e fragmentações internas nos pilares que davam sustentação ao mundo do trabalho, essas grandes transformações destruíram “a mágica” que propiciou ao trabalho o *status* de pedra filosofal que tinha o poder de substituir o transitório pelo duradouro, o caos pela ordem, a contingência pela previsibilidade. Enfim, fomos destituídos da crença de que éramos construtores e donos de nosso próprio futuro. O mundo pelo qual nos orientávamos tornou-se incerto, incontrolável, pois todos nossos marcos caíram, todos nossos mapas foram alterados. Passamos a viver o tempo do mal-estar, das incertezas, das perplexidades perante à desconstrução das fronteiras simbólicas que legitimavam os padrões, códigos e regras do mundo do trabalho, o qual permitia a cada indivíduo se sentir parte de um projeto coletivo.

Procurando traduzir a natureza da modernidade, Bauman (1999b, 2001) a divide

metaforicamente em duas fases: a inicial, que ele denomina de “sólida”, e a atual, “líquida”. A modernidade “sólida”, vista como “pesada”, “volumosa”, “imóvel”, “enraizada”, teria iniciado, segundo este autor, na Europa Ocidental no século XVII a partir das profundas transformações sócio-estruturais decorrentes, em princípio, do avanço do iluminismo e, posteriormente, com o estabelecimento da sociedade industrial, findando no colapso do período fordista do sistema capitalista, considerado o período áureo desse sistema. Nos termos de Bauman, a partir do esgotamento do modelo fordista, a modernidade se tornou “líquida”, “dispersa”, “desregulamentada”, palco das incertezas e angústias em decorrência da ruptura das crenças e lealdades que davam consistência à vida das pessoas:

Os tempos modernos encontraram os sólidos pré-modernos em estado avançado de desintegração; e um dos motivos mais fortes por trás da urgência em derretê-los era o desejo de, por uma vez, descobrir ou inventar sólidos de solidez *duradoura*, solidez em que se pudesse confiar e que tornaria o mundo previsível e, portanto, administrável. Os primeiros sólidos a derreter e os primeiros sagrados a profanar eram as lealdades tradicionais, os direitos costumeiros e as obrigações que atavam pés e mãos, impediam os movimentos e restringiam as iniciativas.[...] essa forma de “derreter os sólidos” deixava toda a complexa rede de relações sociais no ar – nua, desprotegida, desarmada e exposta, impotente para resistir às regras de ação e aos critérios de racionalidade inspirados pelos negócios, quanto mais para competir efetivamente com eles. [...] O derretimento dos sólidos levou à progressiva libertação da economia de seus tradicionais embaraços políticos, éticos e culturais. [...] A maioria das alavancas políticas ou morais capazes de mudar ou reformar a nova ordem foram quebradas ou feitas curtas ou fracas demais, ou de alguma outra forma inadequadas para a tarefa (BAUMAN, 2001, p.10-11).

Para Bauman (2001, p.8), são essas razões que transformam a “fluidez”, a “liquidez” em metáforas ideais para traduzir a natureza da atual fase da modernidade:

Os fluidos não se atêm muito a qualquer forma e estão constantemente prontos (e propensos) a mudá-la; assim, para eles, o que conta é o tempo, mais do que o espaço que lhes toca ocupar; espaço que, afinal, preenchem apenas “por um momento”. [...] Os fluidos se movem facilmente. [...] diferentemente dos sólidos, não são facilmente contidos – contornam certos obstáculos, dissolvem outros e invadem ou inundam seu caminho. Do encontro com sólidos emergem intactos, enquanto os sólidos que encontraram, se permanecem sólidos, são alterados – ficam molhados ou encharcados.

Hobsbawm (2005,2006), considerado um dos nossos mais importantes historiadores, procurando também entender o espírito do hoje, mergulha nos acontecimentos a partir de 1914, defendendo o ponto de vista de que o mundo que se esfacelou no final da década de 1980 foi um mundo marcado pelo impacto da Revolução Russa de Outubro de 1917 e moldado pelas instituições e crenças dos países vencedores da

Segunda Guerra Mundial. Segundo este historiador, todos nós fomos influenciados pela Revolução Russa pelo fato de termos sido convencidos de que a economia moderna girava em torno de um eixo binário: capitalismo e socialismo como alternativas excludentes. De um lado, ficavam as economias organizadas com base no modelo da URSS e, de outro, as do restante do planeta. A sociedade burguesa passou a oferecer o modelo capitalista aos países fora da influência soviética como se fosse o único capaz de permitir o desenvolvimento. Assim, dominou e transformou o mundo dando-lhe uma face de civilização: capitalista na economia; liberal na estrutura legal e constitucional; burguesa na imagem de sua classe hegemônica; confiante no avanço da ciência, do conhecimento e da educação e no que acreditava ser o progresso material e moral e, finalmente, convicta da centralidade da Europa nos campos da ciência, das artes, da política e da economia, imposta a maior parte do mundo ainda que pelas forças das armas. “Ocidentalização” passou a significar “modernização”.

Hobsbawm (2006) define o século XX como o “Breve Século”, que iniciou tardiamente em 1914 com o advento da Primeira Guerra Mundial e se encerra em 1991 com o colapso da URSS. Para esse historiador o Breve Século XX é tríptico. De 1914 até o fim da Segunda Guerra Mundial, em 1945, imperou a Era de Catástrofe, quando pareceu que todas as luzes se apagavam na Europa. Em seguida, tivemos a Era de Ouro, que vários autores, como Harvey (2003,2004) e Bauman (1999b, 2001), chamam de era fordista, quando, durante cerca de 25 a 30 anos, perdurou um extraordinário crescimento econômico e, segundo o referido historiador, operou-se a mais profunda transformação social que a sociedade humana conheceu em análogo período de tempo. Para Harvey (2003), como mencionado no Capítulo I, a era fordista inicia-se após 1945 e vai até meados de 1973, quando esse estágio do capitalismo manifesta sua agonia. Hobsbawm (2006) argumenta que durante essa fase aconteceu a mudança de maior impacto junto à humanidade: a morte do campesinato, que, na segunda metade do século XX, reconfigurou a face do planeta. Vale registrar que Marx, desde *A Ideologia Alemã* e mais detidamente em *O Capital*, já previra a extinção do campesinato. Como sabemos, desde a era neolítica a maioria dos seres humanos vivia da terra ou recorria ao mar para sobreviver da pesca. Hobsbawm (2006) nos fala que, com exceção da Grã-Bretanha, camponeses e agricultores continuaram sendo um segmento expressivo, mesmo em países mais industrializados e avançados do século XX. Mesmo na Alemanha e nos Estados Unidos, as maiores economias industriais

da segunda metade do século XX, a população agrícola, apesar de estar em declínio constante, ainda equivalia mais ou menos a um quarto dos seus habitantes; na França, Suécia e Áustria, ainda apresentavam patamares de 35 a 40%. Quanto aos países agrários atrasados na Europa, como a Bulgária e a Romênia, cerca de quatro em cada cinco habitantes trabalhavam na terra. Esses dados, na década de 1930, eram usados freqüentemente como um argumento contra a previsão de Marx de que a população agrária se extinguiria. Afinal, às vésperas da Segunda Guerra Mundial, só havia um país industrial, além da Grã-Bretanha, onde a agricultura e a pesca empregavam menos de 20% da população: a Bélgica. No Japão, por exemplo, os camponeses foram reduzidos de 52,4% da população em 1947 a 9% em 1985. Quando Mao Tse-tung comandou a revolução na China, os muitos milhões de camponeses que ele mobilizou abandonaram suas aldeias e se mudaram para as cidades. Com relação à América Latina, Hobsbawm (2006) nos informa que a porcentagem de camponeses se reduziu à metade em 20 anos na Colômbia (1951-73) e no México (1960-80). No Brasil, segundo Theodoro (2005) em 1940, dois terços da população viviam nas zonas rurais e um terço nas cidades; em 1980, esta proporção se inverteu, ou seja, um terço permaneceu no campo e dois terços se transferiram para a área urbana. O crescimento dessa população urbana irá aumentar o exército de mão de obra, exacerbando os problemas do mundo do trabalho, notadamente após a década de 1970, quando a matriz produtiva capitalista rompe com o paradigma da correlação crescimento e inclusão social. Ou seja, maior crescimento implicava em conseqüente maior inclusão de pessoas no mundo do trabalho.

Como já mencionei no Capítulo I, a partir da década de 1970 e notadamente à medida que decênio de 1980 dava lugar aos anos de 1990, o mundo começou novamente a ser submetido a uma era de decomposição, incerteza e crise, remetendo, nas palavras de Hobsbawm (2006, p.20), nosso olhar para a escuridão:

O colapso de uma parte do mundo revelou o mal-estar do resto. À medida que a década de 1980 passava para a de 1990, foi ficando evidente que a crise mundial não era geral apenas no sentido econômico, mas também político. O colapso dos regimes comunistas entre Istria e Vladivostok não apenas produziu uma enorme zona de incerteza política, instabilidade, caos e guerra civil, como também destruiu o sistema internacional que dera estabilidade às relações internacionais durante cerca de quarenta anos. Além disso, esse colapso revelou a precariedade dos sistemas políticos internos apoiados essencialmente em tal estabilidade. As tensões das economias em dificuldades minaram os sistemas políticos das democracias liberais, parlamentares ou presidenciais, que desde a Segunda Guerra Mundial vinham funcionando tão bem nos países capitalistas, assim como minaram todos os sistemas políticos vigentes no Terceiro Mundo. As

próprias unidades básicas da política, os “Estados-nação” territoriais, soberanos e independentes, inclusive os mais antigos e estáveis, viram-se esfacelados pelas forças de uma economia supranacional ou transnacional e pelas forças infranacionais de regiões e grupos étnicos secessionistas [...]

Assim, quando, na década de 1990, o peso da obra de Marx parecia em declínio terminal, notadamente em decorrência do desmoronamento da União Soviética, eis que um século e meio depois do *Manifesto do Partido Comunista*, a frase “tudo o que era sólido desmancha no ar, tudo que era sagrado é profanado” (MARX; ENGELS, 1998, p.1) nos apresenta repleta de atualidade, quase profética. Harvey (2004, p.21) nos chama atenção sobre o paradoxo da atualidade da obra de Marx com relação a nossa vida contemporânea: “o texto de Marx foi muito mais procurado e estudado em círculos radicais quando tinha pouca relação direta com a vida cotidiana. Mas agora, quando o texto tem tanta pertinência, raros são os que se dispõem a lhe dar atenção”.

Sabemos que Marx, como um homem do seu tempo, conforme já mencionado no Capítulo I, construiu sua obra com base sobretudo no que ele observava e analisava sobre o sistema capitalista do século XIX, que tinha na Inglaterra o seu solo mais fértil. Se o desmoronamento da União Soviética na década de 1990 contribuiu para que os adversários da teoria marxista usassem este fato para tentar invalidá-la, é importante lembrarmos que a Rússia de 1917, e esse fato era reconhecido tanto por Lênin como pelos marxistas, não reunia nenhuma das condições essenciais prescritas por Marx para a instauração de uma sociedade socialista. Os fundadores do marxismo tinham essa clareza, mas acreditavam que a Revolução Russa de 1917 poderia cumprir a missão de provocar a explosão revolucionária nos países industriais mais avançados, que reuniam as condições para a construção do socialismo. Isso explicaria o realismo de Lênin, quando, em 1921, implementou a Nova Política Econômica – NEP, que em essência reintroduzia o mercado e recuava do Comunismo de Guerra para o Capitalismo de Estado.

Dentro desse entendimento, Hobsbawm (2006) defende o ponto de vista de que a dinâmica da maior parte da história do que ele chama de “Breve Século XX” é derivada e não original. Essa dinâmica teria consistido basicamente nas tentativas das elites das sociedades em imitar o modelo ocidental, visto como gerador de progresso e riqueza, com o desenvolvimento tecno-científico sob uma variante capitalista ou socialista. Há de se considerar que a Era de Ouro teria sido essencialmente uma espécie de casamento entre liberalismo econômico e democracia social, bem ao estilo do New Deal de Roosevelt,

valendo-se substancialmente do planejamento econômico utilizado pela Revolução Russa, dado que a URSS que foi pioneira nesse tipo de planejamento. Dentro dessa linha de raciocínio, argumenta esse pensador que a simples dicotomia “capitalista/socialista” é mais política que analítica, pois, para ele, o surgimento de movimentos trabalhistas de massa sob a ideologia socialista era, na prática, pouco mais que o conceito da atual sociedade capitalista virada do avesso.

Assim, eram ocidentais as ideologias, os programas, os métodos e formas de organização política que inspiraram a emancipação dos países dependentes e atrasados. Isso significou que a transformação do Terceiro Mundo no século XX foi operada por minorias de elite, como foi o caso do Brasil, fato destacado no Capítulo III, pois, além da quase ausência total de instituições políticas democráticas nesses países, a maioria de sua população era analfabeta. O capitalismo penetrou e transformou praticamente todas as partes do globo, ainda que, após a Revolução de 1917, tenha parado nas fronteiras dos países sob jugo do regime comunista. Nessa perspectiva, o fracasso da revolução em outros países é que teria legado à Rússia o compromisso de construir sozinha o socialismo em um território imensamente atrasado e sem as condições presentes para fazê-lo. Relembrar essa circunstância é importante para termos presente que o fracasso do regime soviético não pode ser interpretado como a impossibilidade da instauração de outros tipos de socialismo e também não deve, como diz Harvey (2004, p.38), nos apartar de Marx: se há passagens em sua obra que possam nos parecer ultrapassadas, estranhas, “contudo, há muito mais coisas que nos chegam com vigor e clareza tais que é espantoso contemplar sua relevância contemporânea”. Nesse sentido, encontramos no *Manifesto do Partido Comunista* uma descrição que poderíamos dizer atualíssima desse fenômeno que é considerado como um dos motores das grandes transformações do mundo atual, o qual convencionamos chamar “globalização”, ainda que não seja assim denominado por Marx (MARX; ENGELS, 1998, p.11-12):

A necessidade de mercados sempre crescentes para seus produtos impele a burguesia a conquistar todo o globo terrestre. Ela precisa estabelecer-se, explorar e criar vínculos em todos os lugares. Pela exploração do mercado mundial, a burguesia imprime um caráter cosmopolita à produção e ao consumo em todos os países. [...] ela retirou a base nacional da indústria. As indústrias nacionais tradicionais foram, e ainda são, a cada dia destruídas. São substituídas por novas indústrias, cuja introdução se tornou essencial para todas as nações civilizadas. Essas indústrias não utilizam mais matérias-primas locais, mas matérias-primas provenientes das regiões mais distantes, e seus produtos não se destinam apenas ao mercado nacional, mas também a todos os cantos da Terra. Ao invés das necessidades antigas, satisfeitas por produtos do próprio país, temos novas

demandas supridas por produtos dos países mais distantes [...] No lugar da tradicional auto-suficiência e do isolamento das nações surge uma circulação universal, uma interdependência geral entre os países. E isso tanto na produção material quanto na intelectual. Os produtos intelectuais das nações passam a ser de domínio geral. A estreiteza e o isolamento nacional tornam-se cada vez mais impossíveis, e das muitas literaturas nacionais e locais nasce uma literatura mundial. Com a rápida melhora dos instrumentos de produção e das comunicações, a burguesia logra integrar na civilização até os povos mais bárbaros. Os preços baratos de suas mercadorias são a artilharia pesada com a qual ela derruba todas as muralhas da China e faz capitular até os povos bárbaros mais hostis aos estrangeiros. Sob a ameaça da ruína, ela obriga todas as nações a adotarem o modo burguês de produção; [...] Em suma, ela cria um mundo à sua imagem e semelhança.

Na modernidade “líquida”, essa globalização, que pode ser constatada por qualquer pessoa que se atente para as origens nacionais de produtos vendidos nos centros comerciais da maioria dos países, desenvolveu-se lentamente na década de 1960 atingindo velocidade acelerada a partir das perturbações econômicas mundiais iniciadas após a crise de 1973 do modelo fordista.

Na década de 1970, já era visível a instalação da nova divisão internacional do trabalho, materializada pela pronunciada transferência de indústrias do Primeiro Mundo para outras partes do planeta em decorrência de mudanças importantes que aconteceram na esfera da economia dos países de capitalismo avançado e que favoreceram o avanço do neoliberalismo. A dependência dos Estados Unidos do comércio exterior, historicamente pequena, de 4 a 5% do PIB, dobrou no período de 1973-1980 (HARVEY,2003). Houve uma rápida transformação do balanço de pagamentos de bens e serviços deste país, deslocando-o da condição de credor global líquido para a de maior devedor do mundo. Ocorreu um incremento do poder financeiro japonês, que transformou Tóquio em um dos mais importantes centros financeiros do mundo. Paralelamente, passou a existir uma acentuada ascensão do neoconservadorismo na América do Norte e em boa parte da Europa Ocidental. As vitórias eleitorais de Thatcher na Inglaterra, em 1979, e de Reagan nos Estados Unidos, em 1980, foram a consolidação das tendências neoliberais já vigentes na década de 1970. A crise de 1973-1975 demonstrou que as políticas keynesianas vinham tornando-se inflacionárias na medida que as despesas públicas cresciam e a capacidade fiscal estagnara. Dado que no consenso político fordista as distribuições deviam se fundamentar no crescimento, a redução do crescimento passou a significar, inevitavelmente, problemas para o Estado do Bem-Estar Social. A partir da crise de 1973-1975, a gradativa retirada do apoio ao Estado do Bem-Estar Social, o ataque ao salário real

e ao poder sindical organizado passaram a ser defendidos pelos neoliberais como virtude governamental para restabelecer a saúde da economia capitalista.

Todo esse contexto irá propiciar as condições favoráveis para que o advento da reestruturação produtiva, sob as asas da globalização e do suporte da revolução tecnológica, ganhe visibilidade no mundo do trabalho. Essa reestruturação com o patrocínio da mais fidedigna filha da modernidade “líquida” - a flexibilidade – redefiniu a relação capital-trabalho e se traduziu como uma solução do capital para ajustar a lei de acumulação e liberar-se cada vez mais das volubilidades dos processos de trabalho. No reino do capital, a flexibilidade o dotou de extraordinária mobilidade, dando-lhe a condição de “ente sem pátria”, enquanto o trabalho permaneceu enraizado no seu espaço geográfico. Essa liberdade sem limites do capital permite que as empresas mudem a uma velocidade que os trabalhadores não conseguem mais acompanhar, fazendo desaparecer seus postos de trabalho ou simplesmente tornando seus saberes e habilidades precocemente obsoletos.

A reestruturação produtiva, ao promover o rompimento da dependência mútua entre capital e trabalho, impôs e continua impondo impactos tão abrangentes e profundos no mundo do trabalho que muitos autores, dentre eles Rifkin (2004), preferem denominar essa transformação de Terceira Revolução Industrial. Essa Revolução provocou uma crise mundial de proporções monumentais ao difundir para o mundo do trabalho as novas formas de organização do trabalho, dependentes cada vez menos de mão-de-obra, trazendo em seu bojo o desemprego estrutural²², a precarização²³, a terceirização²⁴, o aumento do trabalho informal, entendido como aquele que opera à margem da legislação trabalhista, e também o retrocesso do poder sindical, que era uma das colunas de sustentação do modelo fordista.

As grandes inovações tecnológicas no campo dos transportes e comunicação, ao tempo que contribuiu para o rompimento da dependência do capital com o trabalho, viabilizou economicamente uma produção verdadeiramente mundial. Aliados a essa circunstância, conforme já enfoquei no Capítulo I, foram empreendidos esforços deliberados dos Governos do Terceiro Mundo para se industrializarem e atrair o capital,

²² “O desemprego deixa de ser acidental ou expressão da crise conjuntural e se define como estrutural, pois, ao contrário da forma clássica, não opera por inclusão de toda sociedade no mercado de trabalho e de consumo, mas, por exclusão” (NEVES, 1997, p. 2).

²³ Precarização é um termo inexistente no dicionário, mas nos remete a precário, que significa “não estável ou inseguro; incerto, duvidoso; frágil, débil” (MICHAELIS, 2000, p. 1682).

²⁴ Terceirização é uma forma de subcontratação de trabalhadores em tempo parcial ou contratos temporários.

desregulamentando mecanismos normativos que pudessem dificultar a liberdade do capital. Tornou-se assim impressionante o número de novos países industriais. Em meados da década de 1980, conforme menciona Hobsbawm (2006), países como a China, Coréia do Sul, Índia, México, Venezuela, Brasil e Argentina já apresentavam bons indicadores de industrialização. A crescente participação na economia mundial de países populosos em desenvolvimento, como a China, a Índia e a Indonésia, via exportação de produtos, que contêm expressivo trabalho-intensivo, para as economias avançadas tem provocado a intensificação da competição global, gerando pressões para a redução dos salários e dos padrões de trabalho em todo mundo. Assim, o eixo capital-trabalho tornou-se acentuadamente desfavorável aos trabalhadores, dado que o mundo do trabalho passou a incorporar normas e práticas regressivas vigentes nas áreas periféricas, agora incorporadas à economia internacional.

Em todo mundo, inclusive nos países recém industrializados, a tendência geral da industrialização tem sido substituir a mão de obra humana pela capacidade da máquina, substituindo o trabalho humano pelas forças mecânicas e com isso extinguindo o emprego de milhões de pessoas, inclusive daquelas detentoras de empregos bem remunerados. A classe dos colarinhos brancos e do setor de serviços, do qual a área bancária se tornou um ícone, passou também a perder seus empregos em decorrência da introdução de sofisticadas tecnologias. As novas “máquinas inteligentes” estão se mostrando cada vez mais capazes de executar muitas das tarefas mentais antes restritas aos seres humanos. Quanto maior o aporte tecnológico, mais caro se torna o componente humano em relação ao desempenho e produtividade da maquinaria. Rifkin (2004) nos informa que, nos Estados Unidos, as corporações têm eliminado anualmente cerca de dois milhões de empregos. Nessa mesma linha, Mészáros (2006) nos afirma que, de acordo com dados oficiais, há mais de 40 milhões de desempregados nos países industrializados mais desenvolvidos, sendo que dessa cota a Europa participa com mais de 20 milhões, dos quais mais de cinco milhões estão na Alemanha, país que, no passado recente, foi um dos ícones do crescimento capitalista europeu.

Este cenário tem feito frágil a crença de economistas e políticos segundo a qual, à medida que novas tecnologias substituíam trabalhadores em determinado setor, novos setores sempre surgiam para absorver os trabalhadores demitidos. O novo setor emergente – do conhecimento –, não obstante em crescimento, tem-se demonstrado capaz de absorver

apenas uma fração dos milhões demitidos, dado que se restringe a uma pequena elite composta de empreendedores, tais como cientistas, programadores de computador, profissionais liberais, educadores, consultores etc. Passa a existir uma tendência de uma nova segmentação no mundo do trabalho: uma classe de pessoas detentoras de habilidades recompensadas por altíssimos salários e a emergência de uma sub-classe mal remunerada e sem qualquer poder de barganha. O crescente desemprego deixou de ser cíclico para se tornar estrutural. Os empregos perdidos nos maus tempos não retornam mais quando a economia volta a crescer.

Mészáros (2002, p.1005) condensou, em seu livro *Para Além do Capital*, o resultado de suas reflexões de cerca de 30 anos sobre a lógica contemporânea do capital:

[...] o novo padrão emergente de desemprego como uma tendência socioeconômica adquire caráter de um indicador do aprofundamento da crise estrutural do capitalismo atual. Como resultado dessa tendência, o problema não mais se restringe à difícil situação dos trabalhadores não-qualificados, mas atinge também um grande número de trabalhadores altamente qualificados, que agora disputam, somando-se ao estoque anterior de desempregados, os escassos – e cada vez mais raros – empregos disponíveis. Da mesma forma, a tendência da amputação “racionalizadora” não está mais limitada aos “ramos periféricos de uma indústria obsoleta”, mas abarca alguns dos mais desenvolvidos e modernizados setores da produção – da indústria naval e aeronáutica, e da indústria mecânica à tecnologia espacial. [...] E o mais importante de tudo é que quem sofre todas as conseqüências dessa situação não é mais a multidão socialmente impotente, apática e fragmentada das pessoas “desprivilegiadas”, mas todas as categorias de trabalhadores qualificados e não-qualificados: ou seja, obviamente, a totalidade da força de trabalho da sociedade.

Nessa mesma direção, os estudos de Pochmann (2006) sobre o desemprego no Brasil corroboram as teses sobre o desemprego estrutural. De acordo com os dados levantados por Pochmann, no período de 1992 a 2002, a taxa de desemprego no Brasil foi mais elevada junto aos trabalhadores com maior escolaridade. Para as pessoas, por exemplo, com 14 anos de estudo a taxa de desemprego nesse período ficou em 76,9%, uma diferença três vezes maior que aquela que se deu entre os indivíduos com apenas três anos de estudo. Esses números têm demonstrado que, nas últimas duas décadas no Brasil, o maior nível de escolaridade não tem dado conta de melhorar as oportunidades de emprego. Os dados de Pochmann traduzem a evidência da afirmação de Alves (1998), no sentido que o Brasil, a partir de 1990, sob a égide do ajuste neoliberal, passou a incorporar a reestruturação produtiva, ainda que em comparação aos países capitalistas centrais essa reestruturação fosse parcial e pontual com relação às inovações tecnológicas.

Entretanto, o mesmo não se pode dizer com relação às inovações organizacionais,

ou seja, os novos métodos de gerenciamento do trabalho e a busca de racionalização de custos atingem de uma maneira geral as principais empresas brasileiras. Inclusive, essas novas formas de organização social do trabalho já durante a década de 1980 se faziam presentes no Brasil como os primeiros prenúncios da reestruturação produtiva, tais como a adoção do modelo de gestão participativa, programas de qualidade total, visando captar o comprometimento dos trabalhadores com as metas da empresa, forma que o capital encontrou para aumentar a taxa de exploração do trabalho.

Nos anos finais dessa década, também algumas empresas dos setores automobilístico, metal-mecânico, petroquímico, siderúrgico, bancário, várias delas subsidiárias de multinacionais que atuavam no Brasil, já anteciparam a introdução de inovações tecnológicas apoiadas na microeletrônica como forma de reduzir custos e mão de obra e ganhar competitividade mercadológica. Além disso, como argumenta Antunes (2006), a inovação tecnológica implantada no final dessa década por algumas dessas empresas teve como forte estímulo a busca de condições para exercer o enfrentamento com o movimento sindical brasileiro, que nesse período estava na contramão do sindicalismo dos países do Primeiro Mundo. Enquanto nestes países havia nos anos 1980 uma expressiva queda na taxa de sindicalização, face à perplexidade dos trabalhadores perante à automação, à robótica, à flexibilização e externalização da produção²⁵, levando-os à adoção de políticas defensivas, no Brasil, sob o signo da democratização do país com o fim da ditadura militar, o sindicalismo avançava significativamente. Nosso sindicalismo naquela época ganhou visibilidade com: a explosão das greves, o sindicalismo dos assalariados médios e do setor de serviços, o avanço do sindicalismo rural, o nascimento das centrais sindicais como a Central Única dos Trabalhadores (CUT), as tentativas de consolidação da organização dos trabalhadores nas fábricas e o aumento dos índices de sindicalização. Todavia, a partir do final da década de 1980, o sindicalismo brasileiro começa a se arrefecer e entrar no mesmo quadro de fragilidade dos sindicatos dos países de capitalismo avançado.

A ausência de crescimento econômico no Brasil nas últimas duas décadas do século

²⁵ A externalização da produção é uma das ferramentas utilizadas pela reestruturação produtiva para enxugar a empresa. Consiste em manter na empresa apenas um núcleo de produção, dotado de tecnologia de ponta e operado por trabalhadores altamente qualificados. Os demais processos produtivos são realizados fora da empresa pelo mecanismo da terceirização que contrata, sem qualquer vínculo empregatício, micros e pequenas empresas para fornecer insumos ou produtos semi-elaborados que serão integrados à produção final.

XX aliada às políticas de ajuste neoliberal, iniciadas no Governo Collor e aprofundadas no Governo Fernando Henrique, que reconfiguraram o universo produtivo, industrial, financeiro e de serviços do país, contribuiu decisivamente para o crescente enfraquecimento do movimento sindical brasileiro. Os sindicatos no Brasil começaram a recuar nas suas lutas anticapitalistas e adotar comportamentos cada vez menos fundamentados numa política de classe, orientados por posturas que Antunes (2002) chama de “acomodação dentro da ordem”. Em outras palavras, os sindicatos se viram obrigados a lutar pela preservação da jornada de trabalho regulamentada, pelos direitos sociais arduamente adquiridos e principalmente pelo mais primário e defensivo direito da classe trabalhadora: o direito ao trabalho, ao emprego, à sobrevivência.

Segundo Pochmann (2006), a reestruturação do mundo do trabalho no Brasil impôs ao país a mais grave crise do emprego de sua história, fazendo com que, a partir de 1994, o país figurasse no bloco dos países de maior volume de desempregados. Este autor nos traz dados que demonstram a permanência de nosso país nessa trajetória: em 2002, o Brasil ficou na quarta posição no *ranking* mundial do desemprego, perdendo apenas para a Índia, Indonésia e Rússia; em 2003, de acordo com dados do IBGE, com base na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, o Brasil contava com uma população de 8,5 milhões de desempregados, enquanto que a Datafolha, em pesquisa divulgada em maio de 1999, indicava um contingente de cerca de 10 milhões de pessoas desempregadas. Na avaliação de Pochmann (2006), a População Economicamente Ativa deverá continuar pressionando fortemente o mercado de trabalho brasileiro mesmo que o Brasil consiga crescer a taxas superiores a 5%, dado que o modelo econômico atual é desfavorável a uma expressiva geração de empregos.

Face a essa crise estrutural atual do capitalismo, que impõe àquele que trabalha a condição de grande perdedor, uma passagem no *Manifesto do Partido Comunista* nos salta aos olhos pela sua pertinência:

A burguesia não pode existir sem revolucionar constantemente os instrumentos de produção, portanto as relações de produção, e por conseguinte todas as relações sociais. [...] A transformação contínua da produção, o abalo incessante de todo o sistema social, a insegurança e o movimento permanentes distinguem a época burguesa de todas as demais. As relações rígidas e enferrujadas, com suas representações e concepções tradicionais, são dissolvidas, e as mais recentes tornam-se antiquadas antes que se consolidem (MARX; ENGELS, 1998, p.11).

Assim, se até a década de 1980, conforme já mencionei no Capítulo I, a maioria das

peças vivia melhor que seus pais e, principalmente nos países de capitalismo avançado, melhor até que eles poderiam ter imaginado ser possível, a partir do esgotamento do fordismo, no final do século XX, o mundo se resvalou novamente para a instabilidade e a crise, recriando o desemprego em massa. A maioria das pessoas se tornou mais pobre na década de 1980 e no mundo desenvolvido a visão diária de mendigos nas ruas parece-lhe ressuscitar os fantasmas dos miseráveis de outrora. Nos países periféricos, como o Brasil, a desigualdade social voltou a aumentar. Situação idêntica passou a imperar nos países agora ditos “ex-socialistas”.

Do cenário do fim de século XX e início do século XXI extraí das minhas vivências cotidianas pelo que presencio na mídia escrita, falada, dos depoimentos de pesquisadores, situações que nos remetem a um regresso que a existência do Estado de Bem-Estar Social nos países avançados e a crença da possibilidade da sua plena difusão para as demais áreas do planeta nos faziam acreditar superado:

- a indústria de vestuário para exportação de Bangladesh, que há 20 anos mal existia, hoje emprega mais de um milhão de trabalhadores, dos quais 80% são mulheres que vivem em condições de pobreza, de violência, de permanente degradação ambiental e de impiedosa repressão (HOBSBAWM, 2006);

- notícias veiculadas na mídia nos dão conta das condições sub-humanas de trabalhadores do leste asiático, levando inclusive a Nike (HOBSBAWM, 2006) a promover uma campanha de divulgação internacional sobre as “condições de trabalho justas” dos vietnamitas na fabricação de seus calçados;

- A revista *Veja*²⁶ noticia que a Justiça do Trabalho do estado de São Paulo condenou a Contax, uma das maiores empresas de telemarketing do país, a indenizar em R\$ 8.000,00 uma funcionária que foi impedida de usar o banheiro por mais de cinco minutos durante o expediente. A funcionária alega que para evitar multas para ir ao banheiro, além dos cinco minutos permitidos durante o expediente, contraiu infecção urinária. Inclusive, o sociólogo Ruy Braga, da Universidade de São Paulo – USP, no encontro que manteve com nosso grupo de estudo sob a coordenação do professor Sadi Dal Rosso, do Departamento de Sociologia da UnB, em 2006, relatando sobre suas pesquisas de campo junto a empresas de telemarketing, nos informou das condições dessas mulheres que ali trabalham. Segundo esse pesquisador, a mão de obra nesse tipo de atividade é

²⁶ *Veja*, São Paulo: Editora Abril, n.2018, p.45, 21 jul 2007.

predominantemente feminina, de mulheres que detêm a condição de mães, normalmente responsáveis pela manutenção da família, sem diferencial de qualificação que as credencie a buscar melhores posições no mercado. Assim, esse contingente que luta desesperadamente pela sua sobrevivência se submete às mais precárias condições de trabalho.

Essas situações evidenciam as mesmas condições materiais que desencadearam o ultraje moral que está infundido nas obras de Marx, das quais destacamos uma das suas célebres narrativas, constantes do Capítulo VIII “A jornada de Trabalho” de *O Capital*:

Nas últimas semanas de junho de 1863, todos os jornais de Londres traziam uma notícia encimada por um título sensacional: Morte por excesso de trabalho. Tratava-se da morte da modista Mary Anne Walkley, de 20 anos, que trabalhava numa renomada casa de modas, explorada por uma senhora com o agradável nome de Elisa. [...] Estava-se então no auge da temporada. Era necessário concluir, como um passe de mágica, os vestuários luxuosos das damas da nobreza convidadas para o baile em homenagem à princesa de Gales. Mary Anne Walkley tinha trabalhado 26 ½ horas sem interrupção juntamente com 60 outras moças. Elas formavam grupos, ficando cada grupo de 30 moças num quarto, cuja capacidade cúbica mal chegava para conter o ar necessário para elas. À noite elas se revezavam duas a duas numa cama que ficava dentro de um dos cubículos de madeira em que se dividia um quarto de dormir. E esta era uma das melhores casas de moda de Londres. Mary Anne Walkley adoeceu na sexta-feira e morreu no sábado, sem antes ter terminado sua última tarefa, para surpresa da senhora Elisa. O médico chamado tarde demais à cabeceira da moribunda, Dr. Keys, testemunhou laconicamente perante o júri de instrução; “Mary Anne Walkley morreu por ter trabalhado em excesso num quarto superlotado e dormido num cubículo mal ventilado” (MARX, 1980, Livro 1, v.1, p. 287-288).

Durante o período áureo do capitalismo, a era fordista, a articulação do tripé Estado-Nação/capital/trabalho permitiu acreditar que fosse possível a permanência de um mundo de produção e de comércio externo crescentes, pleno emprego, industrialização e modernização e que situações como as anteriormente mencionadas estavam definitivamente exorcizadas da vida social. Afinal, a vigência do Estado de Bem-Estar Social, ou a sua promessa onde ainda não chegara em sua plenitude, fazia o convencimento de que o capitalismo atingira um estágio “civilizado”, com os conflitos amortecidos pelas mediações das políticas de cunho keynesiano, garantindo o acesso a bens de consumo, moradia, educação, saúde, amparo à velhice e a distribuição de parte da riqueza produzida pelos trabalhadores.

É compreensível que este cenário, associado ao desencanto com os desdobramentos da Revolução Russa, tornasse muitos aspectos da obra de Marx anacrônicos, desatualizados. Assim, compreende-se porque o *Manifesto do Partido Comunista*, que

conclamava a luta de classe, a união dos trabalhadores de todos os países contra um capitalismo selvagem, grosseiro, notadamente na época áurea do capitalismo, parecesse uma obra com idéias fora de lugar, cuja ocorrência poderia no máximo existir nos longínquos mundos periféricos e que o tempo e a adesão aos princípios vigentes nos países avançados se encarregariam de superar. Entretanto, como já demonstrado no Capítulo I, bastou o capital sentir as bases de sua acumulação ameaçadas, com a crise do capitalismo a partir da década de 1970, para que ele relançasse inclusive no seu centro hegemônico as velhas práticas que jamais abandonara nos países de capitalismo tardio: a imposição das perdas salariais, a precarização do trabalho, o desemprego, a destruição de muitos direitos sociais arduamente adquiridos pelas lutas operárias. É a volta incontrolável do poder do mercado sob a égide do neoliberalismo.

O recuo e enfraquecimento do movimento sindical e da força dos trabalhadores, decorrentes da nova reestruturação da relação capital-trabalho no mundo atual, paradoxalmente demonstram que as condições de enfrentamento dos trabalhadores hoje são muito mais difíceis e complexas de que no contexto de 1848, quando da edição do *Manifesto do Partido Comunista*. A revolução tecnológica do final do século XX permitiu a “descorporificação” do trabalho humano, além de tornar a mão de obra mais dispersa em termos geográficos, mais heterogênea em termos de gênero e de cultura, mais pluralista étnica e religiosamente e mais lingüisticamente fragmentada.

A questão de gênero, inclusive, se tornou um fato revolucionário. As mulheres passaram a ter um papel impressionantemente maior na produção e nos mercados de trabalho. Na opinião de Küchemann (2008), três fatores no século XX foram fundamentais para a reconfiguração da condição feminina no mundo do trabalho: o acelerado processo de modernização, que trouxe significativas alterações na estrutura produtiva e ocupacional, assim como nos padrões culturais; o vigoroso debate feminista acadêmico em torno das questões femininas, notadamente o feminismo da década de 1970, que defendeu a entrada das mulheres em atividades extra-domiciliares como o caminho para a sua emancipação; e o ativismo das mulheres em prol das causas femininas. Em se tratando principalmente da classe média, o expressivo ingresso das mulheres na educação superior atuou nos países ocidentais como facilitador desse processo. Além disso, a crescente participação das mulheres casadas nos mercados de trabalho, um fenômeno relativamente novo, e a maior exploração das mulheres pobres nos países de capitalismo periférico foram

fundamentalmente facilitados pela reestruturação produtiva que, ao flexibilizar os métodos de produção, ampliou as possibilidades do trabalho precário, terceirizado e em tempo parcial.

Segundo Hobsbawm (2006), em 1940, as mulheres casadas que trabalhavam por salário representavam 14% do total da população feminina dos Estados Unidos. Em 1980, elas já são mais da metade. No Brasil, Küchemann (2008) nos informa que, nos últimos cinquenta anos, a inserção crescente das mulheres na força de trabalho do mercado foi um dos fatos mais marcantes de nossa sociedade. Essa estudiosa destaca as análises das variáveis sexo e grupos etários na evolução da força de trabalho, no período 1960-1969, realizadas por Madeira e Singer (1973, apud KÜCHEMANN, 2008), que demonstram que, nesse período, a taxa de ocupação das mulheres maiores de 15 anos elevou-se de 18,4% para 33,6%. Entretanto, esse crescimento se deu de forma mais acelerada no período 1970-1990, quando a mão de obra feminina cresceu 180%, enquanto a masculina elevou-se em 71% (FLACSO, 1993, apud KÜCHEMANN, 2008). Küchemann (2008) assinala que esse aumento contribuiu para que, em 2002, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD, as mulheres brasileiras representassem 42,5 % da População Economicamente Ativa – PEA, com uma taxa de atividade de 50,3 %. Entretanto, essa pesquisadora nos lembra que o trabalho feminino não se inseriu no mercado em condições de igualdade ao masculino. As mulheres, ao saírem de seus lares para trabalharem fora, foram alocadas em empregos de menor prestígio, com remunerações mais baixas, com menos possibilidade de ascensão profissional, menor poder e em condições de maior vulnerabilidade.

Assim, não obstante o vigoroso reflorescimento do movimento feminista a partir da década de 1960, intensificado nas décadas seguintes, há ainda uma acentuada desigualdade com relação à remuneração e condições de trabalho da mão de obra feminina. Para Küchemann (2008), persiste no mundo do trabalho a crença socialmente aceita da naturalidade das diferenças entre homens e mulheres, o que impõe às mulheres sérios obstáculos para o exercício da plenitude de sua cidadania.

Helena Hirata, outra socióloga brasileira estudiosa das relações de gênero, especializada em comparações internacionais do trabalho e pesquisadora do Genre et Rapports Sociaux (GERS) do Centre National de la Recherche Scientifique, na França, reuniu no livro *Nova Divisão sexual do trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a*

sociedade o resultado de seus vinte anos de pesquisas realizadas no Brasil, na França e no Japão. Afirma essa pesquisadora que alguns temas e objetos de pesquisa permanecem atualmente da mesma maneira que no início da década de 1980, quando a questão da divisão sexual do trabalho começou a ser desenvolvida. Suas pesquisas comparativas internacionais Brasil-França-Japão demonstraram que há uma correlação entre a hierarquia na família, na profissão e na sociedade que produz configurações junto ao trabalho feminino extremamente diferentes no *status* social e nas relações de poder. A divisão sexual do trabalho encontra-se em todas as sociedades e é sempre indissociável das relações sociais entre homens e mulheres, que são relações desiguais, hierarquizadas e antagônicas. Essa divisão decorre, portanto, das relações sociais entre homens e mulheres, que são relações de exploração e de opressão entre duas categorias de sexo socialmente construídas. Com base nos dados levantados no Brasil, França e Japão, Hirata (2002) afirma que ficou evidente que o trabalho repetitivo, de predominância manual, ou seja, que contém maior carga de trabalho intensivo, é preferencialmente destinado às mulheres, enquanto o trabalho que requer maior aporte tecnocientífico é destinado à esfera masculina. Esse quadro explicaria aquilo que a Organização Internacional do Trabalho – OIT vem denominando de feminização da pobreza, conforme já mencionado no Capítulo I. Existe uma tendência crescente à maior precarização do trabalho feminino, onde se encontram mais presentes a informalidade, a redução salarial e os maiores obstáculos à ascensão profissional. Temos observado, também, que quando aumenta o fluxo de mulheres para uma profissão é comum essa ocupação perder *status* social e renda, configurando a clássica desvalorização do trabalho feminino. Nesse sentido, Küchemann (2008) assinala que a contribuição social e econômica das mulheres ainda necessita de maior visibilidade e reconhecimento como forma da sociedade superar as desigualdades de gênero vigentes.

Outro ponto que merece destaque pela transformação em do prol do capital é a fábrica, principalmente por ter constituído durante a modernidade “sólida” em lócus privilegiado da organização da luta dos trabalhadores. Durante o período da modernidade “sólida”, era nas fábricas que o capitalismo reunia grandes massas de trabalhadores que, ali organizados, desenvolviam uma consciência de classe, decorrente do que Marx (2004, p.92) chama de subsunção real do trabalho no capital ou modo de produção especificamente capitalista, na qual não é o operário individual, mas uma capacidade

socialmente combinada – “as forças produtivas do trabalho diretamente social, socializado (coletivizado) por via da cooperação, da divisão do trabalho no interior da oficina, da aplicação da maquinaria” – que se converte no agente real do processo de trabalho em seu conjunto. Assim, foi nas velhas fábricas do fim do século XIX e nas do início do século XX, as quais declinaram quando não desapareceram ou se mudaram para os novos países industriais, que as populações heterogêneas que vendiam sua força de trabalho por um salário nos países desenvolvidos aprenderam a se reconhecer como uma classe trabalhadora única e a considerar esse fato como a coisa mais importante de suas vidas enquanto seres sociais.

Hobsbawm (2006) nos lembra que os trabalhadores eram unidos - pelo elemento central de suas vidas - a coletividade: o domínio do “nós” sobre o “eu”. O que dava aos partidos e movimentos operários sua força original era a plena convicção dos trabalhadores de que pessoas como eles não podiam melhorar sua vida pela ação individual e sim só pela ação coletiva, de preferência através de organizações, fosse pela ajuda mútua, a greve ou o voto. A combinação do *boom* secular durante a era fordista, o pleno emprego e uma sociedade de consumo de massa transformou e continuou transformando totalmente a vida dos operários nos países desenvolvidos. Para Hobsbawm (2006), a prosperidade e a privatização destruíram o que a pobreza e a coletividade na vida pública haviam construído. Os sindicalistas ou membros de partidos, que outrora iam às assembleias locais ou reuniões políticas porque, dentre outras coisas, isso era também uma espécie de diversão ou entretenimento, agora podiam pensar em formas mais atraentes de investir o seu tempo. A começar pela televisão, diversão até então só disponível a milionários, estava agora nas mais humildes salas de visitas. A diferença entre o dono de um Fusca e uma Ferrari é muito menor que o dono de qualquer carro e o dono de carro nenhum, principalmente se os carros mais caros teoricamente podem ser financiados em longas e suaves prestações. Sob o ângulo do trabalhador, podemos dizer que a produção em massa ensinou-lhe explicitamente uma preocupação com o consumo, que, principalmente no período fordista de pós-guerra, determinou uma nova estética e mercadificação da cultura, que segundo Bell (1977) determinou o colapso dos valores burgueses sólidos e a erosão da ética do trabalho na classe trabalhadora. Argumenta esse autor que a ética protestante limitava a acumulação suntuosa, orientando o trabalho pela obrigação de cumprir uma vocação ou as normas da comunidade.

São essas questões que, para Hobsbawm (2005), fazem com que a maior dificuldade do mundo do trabalho não decorra de uma crise de classe, mas de uma crise de consciência de classe. Esse autor argumenta que as classes operárias acabaram e, de forma muito clara após a década de 1990, tornaram-se vítimas das novas tecnologias da reestruturação produtiva. As grandes empresas e fábricas de produção em massa quando não desapareceram, tornaram-se automatizadas, fluidas, empregando em grande parte mão de obra temporária, terceirizada ou ainda dispersa geograficamente (tornou-se comum uma grande empresa segmentar a produção de um mesmo produto entre diversos países). É o somatório desses fatores que dificulta ou até mesmo impossibilita uma organização permanente e contínua dos trabalhadores.

No plano das grandes transformações da sociedade “líquida”, que afetaram sensivelmente o mundo do trabalho, não podemos deixar ainda de destacar o triunfo do individualismo. Norbert Elias, pensador multidisciplinar que integra a história, a teoria social e a psicanálise em seu livro *A Sociedade dos Indivíduos*, traduz com sensibilidade essa grande feição da sociedade moderna que é o seu crescente processo de individualização. À medida que essa sociedade foi se tornando mais complexa, o processo de individualização foi avançando pela materialização de um afrouxamento ou de um desaparecimento das relações sociais que tradicionalmente ligavam o indivíduo aos grupos mais próximos. Dessa maneira, o indivíduo foi deixando para trás seus grupos mais íntimos, baseados na consangüinidade, tais como a família, a cidade natal, e se transferindo cada vez mais para os centros altamente urbanizados. Estabelece-se, assim, uma situação em que o pêndulo da balança do “nós-eu” se inclina cada vez mais para o “eu” e favorece o avanço do processo de individualização. Se, em estágios anteriores do desenvolvimento social, a relação com a família era algo completamente inevitável para a maioria das pessoas, no mundo atual, o indivíduo pode afastar-se da família sem perder sua capacidade de sobreviver tanto física como socialmente.

Principalmente a partir da década de 1960, o rompimento dos fios que antes ligavam as pessoas às antigas texturas e convenções sociais, patrocinado pela transformação social e econômica sem paralelo, foi responsável pela revolução cultural do fim do século XX, que decretou o triunfo do indivíduo sobre a sociedade. Segundo Hobsbawm (2006, p.330), essa transformação social teve como força propulsora a implementação cada vez mais abrangente e acelerada dos princípios da economia

neoliberal, fortemente influenciada pela ultra-individualista jurisprudência americana, que, como retórica, alcançou seu apogeu na célebre frase da então primeira-ministra britânica Margaret Thatcher: “Não há sociedade, só indivíduos”.

O individualismo sob o patrocínio do neoliberalismo à medida que avançava na década de 1980 tornava claro que se configurava um perigo para a triunfante economia capitalista. Uma vez que as instituições e as práticas e laços de solidariedade, não pertencentes à dimensão econômica, que asseguravam a cooperação e reprodução social, foram sendo minadas e passaram a não mais serem aceitas como forma de ordenar a sociedade, o mundo do trabalho tornou-se incerto e imprevisível.

A instituição mais atingida pelo exacerbado individualismo foi a família tradicional. As conseqüências do afrouxamento dos laços familiares talvez tenham sido mais graves para o tecido social porque a família não exercia apenas o papel de reprodutora biológica, como Marx e Engels já assinalavam em *A Ideologia Alemã*. Ela era o próprio esteio dos laços de solidariedade e cooperação social. Como também enfocamos no Capítulo III, a família segundo Bourdieu (2003, 2004a) desempenha na sociedade papel preponderante com relação à nossa socialização primária, estágio esse responsável pelas nossas mais duradouras disposições sociais. Nesse sentido, a família foi essencial para a manutenção tanto da economia agrária quanto das primeiras economias industriais, sejam locais ou globais. Isto decorreu do fato de que o sistema capitalista, ao promover a acumulação do capital nos seus primórdios, acumulação essa profundamente analisada por Marx, principalmente em *O Capital*, não previu uma estrutura capitalista que gerasse a moderna organização corporativa do século XIX, ou seja, a “mão visível” que iria apoiar a “mão invisível” do mercado de Adam Smith. Hobsbawm (2006) argumenta que, por si só, o mercado não é capaz de prever essa entidade central em qualquer sistema privado que busca o lucro. Daí porque isso sempre exigiu o poder do Estado ou dos laços de parentesco ou da comunidade. Com bastante propriedade, Hobsbawm (2006) nos lembra que o modelo operacional da grande empresa anterior ao capitalismo corporativo não derivou da experiência privada comercial e, sim, da burocracia do Estado militar ou de outras autoridades públicas descompromissadas com a realização do lucro, como, por exemplo, a implantação e execução dos serviços postais, telegráficos e telefônicos, os quais até recentemente, antes da onda das privatizações das últimas décadas do século XX, estavam sob a jurisdição estatal. Dessa mesma forma, o comércio, o sistema bancário e financeiro,

áreas que trazem grande retorno mas também grande insegurança, foram exercidos com mais êxito quando comandados por empresários relacionados por parentesco ou ligados pela solidariedade de uma mesma seita religiosa, como os judeus, quacres ou huguenotes.

À medida que essas grandes transformações vão adquirindo mais visibilidade, vamos percebendo perplexos que a sociedade industrial moderna, até meados do século XX, dependera de uma simbiose da velha comunidade e dos velhos valores com a nova sociedade. Ironicamente, o neoliberalismo, ao se tornar vencedor nas últimas décadas, esqueceu-se que o capitalismo só triunfou porque soube buscar suas forças nas esferas não essencialmente capitalistas. Ao promover a destruição dos grilhões e das algemas que nos prendiam aos deveres com a família e à complexa teia das lealdades e obrigações éticas vinculadas às estruturas das relações humanas que havíamos herdado de um passado pré-capitalista, o neoliberalismo transformou o nosso mundo do trabalho em um mero exercício de sobrevivência.

A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NOS BANCOS

No bojo das grandes transformações, a reestruturação produtiva do capitalismo, entre outras tantas conseqüências, promoveu uma completa reorganização do sistema financeiro global. Quando do esgotamento do modelo fordista, a partir da década de 1970, em que a crise do capitalismo demonstrou não ser temporária, estabeleceu-se terreno fértil para o acirramento da guerra ideológica que sempre houve entre os defensores do livre mercado e os reformadores de cunho keynesiano. Os teóricos liberais voltaram ao ataque e passaram a apresentar o neoliberalismo como a única alternativa possível.

Economistas essencialmente liberais, como o austríaco Friedrich von Hayek, jamais deixaram de condenar a intervenção do Estado no mercado. Entretanto, economistas de alinhamento ideológico como o britânico J.M. Keynes, que desde 1914 já atuava na vida pública, tinham convicção que a Grande Depressão de 1930, da qual, como nos lembra Hobsbawm (2006), a Alemanha de Hitler fora filha, era decorrência do fracasso do poder irrestrito do livre mercado. Dentro desse entendimento, os keynesianos defendiam a necessidade de que o mercado tivesse como coadjuvante um planejamento e uma administração econômica públicos. Na ótica dos keynesianos, por motivos políticos e

sociais, não seria admissível permitir a volta do desemprego em massa; essa era a forma de impedir o avanço do comunismo soviético sobre os países capitalistas em crise.

Keynesianos e neoliberais tinham, portanto, pontos de vista incompatíveis. Os keynesianos argumentavam que altos salários, pleno emprego e o Estado de Bem-Estar eram os pilares da demanda do consumo, a qual sustentava a expansão capitalista. Conseqüentemente, garantir a demanda era a maneira mais eficaz de enfrentar as depressões econômicas. Já os neoliberais sempre afirmavam que as políticas e as medidas sócio-econômicas do Estado de Bem-Estar Social impediam o controle da inflação e o corte de custos tanto no Governo como nas empresas privadas, onerando os lucros, os quais são para eles o verdadeiro motor da economia capitalista.

Não é por acaso, portanto, quando os defensores do livre mercado assumiram a ofensiva, ter sido criado em 1969 o prêmio Nobel de Economia, agraciando os economistas liberais: em 1974, o austríaco Friedrich von Hayek e, em 1976, o norte americano Milton Friedman. Marx e Engels já nos ensinavam desde *A Ideologia Alemã* que as idéias dominantes são as idéias da classe dominante de cada época. Nessa mesma linha, Douglas (1998) nos afirma que cada período é marcado por seu próprio estilo de pensamento, ajustado às preocupações da classe dominante, que abafa verdades múltiplas e contraditórias.

O neoliberalismo se tornou um fenômeno político-ideológico a partir da década de 1970, constituindo-se um guia teórico e prático para partidos e governos de quase todos países ocidentais. Referendado como saudável alternativa para enfrentar a crise do capitalismo pós-fordista por consagradas academias e centros de produção de conhecimento no âmbito dos países de capitalismo avançado, o neoliberalismo foi vulgarizado para a população com o apoio e influência decisivos da mídia. Seus preceitos adquiriram *status* de hegemonia cultural, notadamente pela prática de um individualismo muito mais competitivo como valor central no modo de viver e pensar a sociedade. A não adesão aos valores e padrões neoliberais, principalmente no mundo do trabalho, passou a ser categorizada como comportamento jurássico.

Sob o comando dos neoliberais, a desregulamentação nas finanças adquiriu impulso nos anos de 1970 e, por volta de 1986, englobou todos os centros financeiros do mundo. A desregulamentação e a inovação financeira possibilitadas pelas telecomunicações instantâneas não apenas garantiram a sobrevivência do sistema financeiro internacional

como também lhe deram uma configuração altamente globalizada e integrada. Para Harvey (2003), o que lhe parece especial no florescimento, na sofisticação e na transformação extraordinários dos mercados financeiros, no período iniciado em 1972, é o fato desse sistema financeiro ter permitido boa parte da flexibilidade geográfica e temporal da acumulação capitalista. Esse autor afirma sentir-se tentado a ver a flexibilidade conseguida na produção, nos mercados de trabalho e de consumo como resultado da busca de soluções financeiras para a crise do capitalismo.

A formação de um mercado de ações global, de mercados futuros de mercadorias e agora também de dívidas globais, de acordos de compensação recíproca de taxas de juros e moedas, ao lado da acelerada mobilidade geográfica de fundos, permitiu, pela primeira vez, a criação de um único mercado mundial de dinheiro e de crédito. A revolução tecnológica permitiu que no mercado financeiro fossem derrubadas ou se tornassem menos distintas as fronteiras entre as funções dos bancos, corretoras, serviços financeiros, financiamento habitacional, crédito ao consumidor. Concomitantemente, novos mercados futuros de mercadorias, de ações, de moedas e de dívidas surgiram em toda parte, encapsulando de forma assustadora e por vezes até desestabilizadora o tempo futuro no tempo presente. O capital industrial, mercantil e imobiliário se integraram de tal maneira às estruturas e operações financeiras que se torna cada vez mais difícil identificar onde iniciam os interesses comerciais e industriais e terminam os interesses estritamente financeiros. Passou a existir o que hoje conhecemos como “empreendimento com papéis”. São alternativas de buscar lucros fora da esfera da produção pura e simples de bens e serviços, extraíndo proveito das variações decorrentes dos valores das moedas ou das taxas de juro. A onda de fusões e incorporações da década de 1980 foi parte integrante desse empreendimento com papéis, pois, não obstante houvesse casos em que as operações tivessem justificativa em termos da racionalização ou da diversificação dos interesses corporativos, a maioria das iniciativas dessa natureza visavam obter lucros estritamente financeiros sem preocupações com a produção real (HARVEY, 2003).

A partir de 1973, o sistema financeiro mundial, inundado pela liquidez e atordoado por um endividamento que saiu do controle até mesmo nos países de Primeiro Mundo, propiciou o que se passou a chamar de mercado financeiro do “eurodólar”. Sem o controle de nenhum Governo Nacional, Harvey (2003) nos informa que esse mercado de dinheiro se expandiu de 50 bilhões de dólares em 1973 para quase 2 trilhões em 1987, ano de grande

crise do mercado financeiro internacional, aproximando-se assim do montante de agregados monetários existentes nos Estados Unidos. A dívida dos países do Terceiro Mundo também saiu do controle. A ruptura, em 1971, do Acordo de Bretton Woods – de fixação do preço do ouro e da convertibilidade do dólar - foi um reconhecimento explícito de que os Estados Unidos já não tinham condições de controlar sozinhos a política fiscal e monetária do mundo. A adoção de um sistema de taxa de câmbio flexível em 1973, segundo Harvey (2003), consagrou a completa abolição de Bretton Woods. As medidas de austeridade ditadas pelo Fundo Monetário Internacional para que a Inglaterra tivesse acesso ao crédito em 1976 foram a confirmação do poder financeiro externo sobre a política interna. Desde a década de 1970, como assinala Hobsbawm (2006), o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional, politicamente apoiados pelos EUA, vinham seguindo uma política francamente facilitadora da economia de livre mercado, empresa privada, livre comércio e integrada aos interesses americanos, com o endosso dos demais países capitalistas avançados. A partir de então, esses dois organismos internacionais passaram a assumir o *status* de autoridade central sobre as negociações internacionais. Esta foi a forma que os países centrais encontram para recuperar o poder perante às incontroláveis incertezas do crescente intercâmbio global, da crise da dívida do Terceiro Mundo e, depois de 1989, do colapso das economias do bloco soviético.

O aprendizado histórico nos tem mostrado que os sistemas monetários internacionais podem ser traduzidos como o retrato fiel da correlação de forças existentes, num determinado momento, entre as grandes potências. Como resultado dessa nova configuração, o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional condicionaram os empréstimos aos países dependentes de recursos à adoção dos preceitos neoliberais, tais como: redução de gastos públicos, privatizações, abertura de seus mercados, cortes de salários reais, austeridade nas políticas fiscais e monetárias. A maioria dos países dependentes, como é o caso do Brasil, demasiados falidos para resistir às pressões dessas instituições internacionais, submeteram-se ao receituário neoliberal, indiferentemente da sua adequação à realidade econômica, social e política nacional.

Se durante a vigência do período fordista-keynesiano era delicado o equilíbrio entre o poder financeiro e o poder do Estado, a partir do capitalismo neoliberal o eixo da balança passou sensivelmente a fortalecer o capital financeiro. Por outro lado, a instabilidade financeira e os enormes problemas de endividamento interno e externo obrigavam que

fossem feitas intervenções periódicas nos mercados financeiros. Harvey (2003) nos lembra dois exemplos clássicos desse novo tipo de intervencionismo nos mercados internacionais: o uso do poder da Reserva Federal para amenizar a crise da dívida mexicana em 1982 e a concordância do Tesouro Norte-Americano em bancar os 20 bilhões de dólares da dívida mexicana, junto aos bancos norte-americanos registrados como perda, em 1987.

Entretanto, essas intervenções periódicas acabaram por constituir arenas de conflito entre o Estado-Nação e o capital transnacional, comprometendo a acomodação conseguida na era fordista entre o grande capital e o Governo. Como já mencionado no Capítulo I, a situação do Estado tornou-se mais complexa e ambígua: ao mesmo tempo em que ele é demandado para regular o capital corporativo no interesse da nação, é também cobrado para criar clima propício aos negócios como forma de conter a fuga de capital para áreas mais lucrativas ou que apresentam maiores potencialidades.

A partir dos anos de 1990, a América Latina, em decorrência da sua abertura econômica, passou a abrigar um fortalecimento do grande capital multinacional nos seus respectivos sistemas bancários em decorrência do forte aporte de capitais estrangeiros. Aderentes a esse direcionamento, os Governos brasileiros, nesta década, adotaram os princípios neoliberais e o programa de reformas e de ajuste econômico global sintetizados no chamado Consenso de Washington, formulado em novembro de 1989, cuja agenda pode ser resumida nos seguintes pontos: combate à inflação através de planos de estabilização apoiados na valorização das moedas nacionais frente ao dólar; abertura da economia, com a desregulamentação dos mercados e produtos financeiros; e, adicionalmente, as chamadas reformas estruturais do Estado e da economia, com destaque para as privatizações e quebra dos monopólios estatais. No fortalecimento dessa perspectiva liberal, o Banco Mundial ditava as diretrizes que deveriam orientar a reorganização do sistema financeiro nacional, condicionando seu apoio financeiro à implementação de um programa de medidas direcionadas à desregulamentação e irrestrita liberalidade dos fluxos de capitais externos no país, além da redução do porte e campo de atuação dos bancos oficiais. Criaram-se, assim, as condições propícias para o livre trânsito dos capitais especulativos no Brasil. Segundo Jinkings (2002), essas políticas contemplavam os interesses de importante segmento da burguesia financeira local que, desde o final dos anos 1970 e no decorrer de toda a década de 1980, exigia a adoção de medidas de liberalização da economia.

Assim, na rota dos países de capitalismo avançado que já haviam deflagrado um

quadro de grande aumento de liquidações, fusões ou incorporações e privatizações de instituições bancárias, a partir dos anos 1980, o sistema bancário brasileiro - campo no qual os meus entrevistados tiveram parte significativa de sua socialização na vida adulta - iniciou o processo de redução de custos operacionais, intensificando os aportes tecnológicos, promovendo as terceirizações, sofisticando produtos e serviços, realizando uma série de fusões e incorporações entre bancos nacionais e estrangeiros e absorção de instituições de menor porte por outras maiores. Essas ações impactaram profundamente o emprego bancário de forma a reduzir dos cerca de um milhão de bancários existentes no país na década de 1980 para o contingente de aproximadamente 400 mil bancários em dezembro de 1999, segundo dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE (2000). Dessa maneira, o setor bancário brasileiro se realinhava ao sistema monetário-financeiro internacional e garantia a sua posição de um dos sistemas financeiros mais avançados do mundo capitalista.

A defesa dos princípios liberais pelos banqueiros teria continuidade nos anos seguintes. Tanto que, durante as eleições presidenciais de 1989, já se cristalizara um consenso favorável junto à elite dominante em relação à adoção das políticas de estabilização e reformas estruturais do Estado de cunho neoliberal. Esse segmento entendia que houvera esgotamento do modelo de desenvolvimento vigente no país desde a década de 1930 e defendia a urgência de um ajuste macroeconômico via reestruturação produtiva do capitalismo.

A análise sociológica que Florestan Fernandes faz no seu livro *A Revolução Burguesa no Brasil* nos ajuda entender a acelerada expansão, modernização e internacionalização do sistema financeiro nacional deste final do século XX e início do século XXI. Este sociólogo nos demonstra que a irrupção do capitalismo monopolista no Brasil subordinou nosso desenvolvimento ao dinamismo das economias capitalistas centrais e do mercado capitalista mundial. O padrão monopolista de desenvolvimento econômico consolidado no Brasil após o golpe militar de 1964 mantinha e aprofundava as relações de dependência e de subdesenvolvimento relativo, típico das economias periféricas. Oliveira (2006) nos fala que a homogeneização monopolista no Brasil foi a principal determinante para os esforços tendentes a manter altas e elevar, quando possível, a taxa de lucro dos setores mais capitalistas da economia. Assim, mantendo-se alta a taxa de lucro, e, pelo subsídio ao capital, elevando-se a taxa de lucro potencial nas áreas e

setores ainda não monopolizados, formou-se um super excedente nas grandes empresas que alastram sua influência e seu controle às outras áreas da economia. Argumenta esse autor que é essa dinâmica que permitiu a consolidação dos grandes conglomerados no país, que, ao contrário do que se pensa, não circula o excedente no âmbito de seus intramuros e sim faz desse excedente a mola de sua expansão em áreas e setores da economia ainda não sujeitos às práticas de monopolização. Nessa mesma linha de raciocínio, Jinkings (2002) nos fala que a Reforma Bancária de 1964 articulou o sistema financeiro brasileiro ao mercado mundial, favorecendo o grande capital externo instalado no país. Nos anos 1960-1970, várias medidas regularizavam a captação de recursos externos no país, facilitando o acesso do capital produtivo aos mercados internacionais de capital e autorizaram as empresas estrangeiras aqui localizadas a contratar empréstimos diretamente no exterior.

Ao longo do governo de Fernando Henrique Cardoso, que consolidou a implementação de programas neoliberais no país, aprofundou-se a abertura do sistema financeiro nacional ao capital estrangeiro. O Plano Real, implantado progressivamente a partir de 1993, fazia-se acompanhar de medidas estatais de ajuste fiscal, liberalização financeira, privatização e abertura comercial indiscriminada, que conduziram a um maior endividamento externo do Brasil e exporiam o país a uma maior vulnerabilidade às crises dos mercados internacionais. Assim, nos anos 1994 e 1995, quando da crise do México, o medo de que a economia brasileira fosse contaminada levou o Governo brasileiro a intensificar suas políticas de reestruturação do sistema financeiro, implementadas desde o Plano Real. As referidas políticas tiveram forte impacto sobre a composição do sistema financeiro nacional, além de aguçar seu caráter concentrado e centralizado. Dentre elas se destaca a implantação do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER), que teve como justificativa oficial a necessidade de sanear o sistema. O programa criava linhas de crédito, benefícios fiscais, além de subsídios e incentivos, disponibilizando recursos para a fusão ou incorporação de instituições financeiras insolventes, beneficiando grandes instituições financeiras privadas. Vinte bancos estatais foram privatizados, liquidados ou federalizados para futura privatização desde a segunda metade dos anos 1990.

Diante da crise bancária de 1994-1995, face à nossa elevada vulnerabilidade ao movimento dos capitais, iniciou-se um período recessivo na economia brasileira, fazendo com que os anos de 1995 e 1996 fossem marcados pela drástica restrição ao crédito e

elevação da taxa de juros, provocando queda da atividade produtiva e dos níveis de emprego.

No sistema financeiro, as quebras de bancos, processos de fusões e incorporações de instituições, programas de desmontagem do setor estatal vão provocar amplas medidas de reorganização do trabalho e ajustes operacionais. Ao tempo que essas medidas ocasionam acentuada redução no nível de emprego e rápido crescimento das formas precárias de contratação, a lucratividade dos bancos, principalmente dos grandes conglomerados privados, permanece elevada. Jinkings (2002) nos traz dados demonstrando que se, em dezembro de 1999, o número de bancários já estava reduzido a pouco mais de 400 mil, em abril de 2001, segundo estimativa do DIEESE, decresceu para 389.218; enquanto isso, as instituições bancárias obtiveram lucro líquido de R\$ 2,309 bilhões em 1994, R\$ 2,196 bilhões em 1995 e R\$ 2,426 bilhões no primeiro semestre de 1996.

Os patamares da alta lucratividade dos bancos são obtidos graças à reestruturação produtiva, que impõe ajustes organizacionais fundamentados na intensificação tecnológica, em práticas flexíveis de remuneração e de contratação da força de trabalho e na adoção de programas de Qualidade Total. Os aportes tecnológicos permitiram que os bancos desativassem os grandes centros de processamento de dados, de serviços e de compensação, que, no período de 1960-1980, abrigavam numerosos contingentes de bancários e foram palco facilitador da organização de luta da categoria. As agências bancárias diminuíram em quantidade, porte e leiaute, assumindo a configuração de pequenas lojas informatizadas de produtos e serviços financeiros. Os bancos passam ainda a desenvolver novas alternativas de rentabilidade que não se restringem ao âmbito financeiro, conforme já destacadas por Harvey (2003), como serviços de intermediação de negócios e engenharia financeira. Além destas novas operações de serviços, a venda de produtos financeiros e a cobrança de tarifas bancárias convertem-se em fontes importantes de lucratividade do setor. Os bancos redefinem seu perfil operacional, segmentando a clientela e restringindo os serviços e produtos mais sofisticados às camadas sociais de renda mais elevada, que passam a ser consideradas clientes especiais, enquanto redirecionam para outros setores, como lojas lotéricas e agências do Correio, os serviços bancários não lucrativos, como recebimento de contas, pagamento a aposentados etc., hoje conhecidos como “lixo bancário”.

Assim, vai transformando-se gradativamente o perfil da tradicional agência

bancária: com o suporte de alta tecnologia, com o apoio do fax, telefone, Internet, implanta-se o banco virtual, o qual permite que o cliente efetue consultas e movimentações a partir de qualquer local que esteja conectado aos computadores do banco, inclusive até do próprio celular do cliente. A fala do entrevistado 2 (outubro/2006) enfatiza essa situação:

Hoje você vai numa máquina e você faz tudo. A primeira coisa que o Banco fez em março de 1995, ele terceirizou o Caixa Executivo no cliente. Hoje o Caixa do Banco do Brasil somos eu e você, é o próprio cliente. Então Caixa lá é um Caixa só pra pagar alguma coisa que a máquina ainda não faz.

Não há, portanto, mais necessidade de se deslocar a uma agência bancária para utilizar os serviços e produtos bancários. O clássico dinheiro físico (notas, moedas, cheques) passa a ser substituído pelos cartões eletrônicos, hoje disseminados até mesmo junto às camadas de baixa renda. Concomitantemente, esses cartões eletrônicos vão se tornando cada vez mais “inteligentes” e passam a incorporar chips com informações e valores armazenados que podem ser manuseados e carregados pelo cliente mediante sistemas de comunicação eletrônica instalados nos computadores pessoais.

Inversamente ao fortalecimento do sistema financeiro, que vê a redução acentuada de seus custos operacionais graças à flexibilização da contratação e remuneração da força de trabalho, milhares de bancários são demitidos, enquanto que aqueles que permanecem empregados se submetem à sobrecarga de tarefas e ao prolongamento das jornadas de trabalho, dentro de uma contextualidade laboral caracterizada pelo medo, angústia, insegurança e desgaste da saúde.

Nos bancos estatais, a reorganização do sistema financeiro nacional impôs mudanças muito mais drásticas, principalmente a partir do Governo Fernando Henrique Cardoso, que colocou em prática com maior vigor os preceitos neoliberais, exigindo dessas instituições o mesmo desempenho e características das empresas privadas, focadas essencialmente no lucro, além de atrelá-las às condições de atratividade para o capital internacional. Isso significou operar o enfraquecimento do sistema financeiro estatal, seja pela redução quantitativa das instituições deste segmento bem como pela sua crescente perda de importância no âmbito do cenário sócio-econômico brasileiro, como já me referi no Capítulo II. Os funcionários dessas instituições, que até então desfrutavam de melhores condições de trabalho em relação a seus colegas da rede de bancos privados, passaram a conviver com as situações de desemprego e subemprego, retirada de direitos adquiridos

como, por exemplo, plano de cargos de salários, além de se tornarem também personagens da maior intensificação do trabalho e das incertezas e angústias decorrentes da instabilidade do emprego. Com relação ao Banco do Brasil, que pelos motivos já explicitados ocupa lugar privilegiado no corpo desta tese, o seu processo de reestruturação produtiva foi o mais brutal do setor bancário brasileiro. De acordo com os levantamentos de Neto (2001), de 1994 a 1998, em menos de cinco anos, o Banco demitiu 53.634 funcionários, cerca de 43% do total existente em 1994 (125.947)²⁷.

A reestruturação produtiva do Banco do Brasil será o enfoque de meu próximo item, quando apresentarei parte dos resultados da minha pesquisa de campo, fruto de mais de seis anos de trabalho.

A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil, desde a sua fundação, conforme demonstrado no corpo deste trabalho, tem como sua grande característica institucional o seu entrelaçamento com o Estado brasileiro. Assim, desde as eleições de 1989, quando se formou um consenso das elites brasileiras sobre a necessidade do Brasil aderir às políticas neoliberais, o futuro do Banco do Brasil também estava sendo traçado nas estruturas do poder de forma aderente a esses novos rumos. O trecho abaixo, da entrevista do ex-Diretor Camargo, concedida a mim em novembro de 2006, cuja carreira profissional foi trilhada ora junto ao Banco do Brasil, ora junto ao Governo, personificando a íntima ligação Banco do Brasil-Estado brasileiro, nos permite mapear os direcionamentos que o Banco iria tomar:

Em 1988 eu saí do Banco, da Conor, e eu fui pro Ministério da Fazenda como Secretário de Economia. Eu fui ser Secretário da Secretaria Especial de Assuntos Econômicos, lá no Ministério, que é o terceiro cargo na hierarquia do Ministério, né. Eu fiquei lá um ano e meio mais ou menos e aí eu retornei ao Banco como Diretor de Finanças. Essa ida pro Ministério nessa segunda vez, o Ministro era o Mailson²⁸ e o segundo dele [na hierarquia] era o Ximenes, que foi Presidente do Banco agora recentemente [1995]. O Ximenes começou no Banco em 1963 e em 1964 ele foi pro Banco Central, cedido. Ele e o Hugo Dantas, que também foi Diretor do Banco do Brasil, são originários do Banco do Brasil e foram pro Banco Central. Quando eu saí e fui ser Secretário, eu fui por causa do Ximenes, que é meu amigo de não sei quanto tempo, de muito tempo, nós trabalhamos juntos na primeira vez que eu trabalhei no Ministério, então ele é meu amigo de muito tempo. Eu fui por convite dele [...] Quando eu voltei pro Banco em 1988

²⁷ Fonte: subseção Dieese - Associação Nacional dos Empregados do BB, DF.

²⁸ Mailson da Nóbrega, Ministro da Fazenda do Governo Sarney, também era funcionário do BB.

pra ser Diretor de Finanças, o Banco tava dando prejuízo janeiro/ fevereiro/ março/ abril/ maio/ junho/ julho, eu cheguei em agosto. A ordem que eu recebi do Ministro Maílson – eu fui lá perguntar pra ele o que era pra fazer lá, tá me nomeando eu preciso saber o que é que você quer que eu faça lá – ele disse: “eu não quero nada de especial, eu quero que você vá lá e conserte aquilo lá. Aliás, dizem que os sonhos nossos aqui, a gente fica falando mal do Banco do Brasil, que não funciona, que não funciona, e você acha que o Banco do Brasil pode funcionar, o único aqui que acha que o negócio tem jeito é você, então vá lá e dê jeito. Quero ver se você dá jeito lá”. Em novembro a gente reverteu o resultado. Setembro, outubro e novembro, inverteu o resultado. Julho de 1994 eu me aposentei, o Fernando Henrique tomou posse em janeiro de 1995.

Em 1º de janeiro de 1995, o presidente Fernando Henrique Cardoso toma posse e dá continuidade ao processo de reestruturação produtiva no Brasil, já iniciado durante o Governo Collor, consolidando o projeto neoliberal. Isto significou assumir e aceitar como fato consumado as relações de poder e dependência internacionais próprias da globalização financeira. A nova Diretoria do Banco do Brasil por ele nomeada, tão logo assume, em 16.02.1995, anuncia o Programa de Ajustes 1995/96, que é a denominação da reestruturação produtiva do BB, que tem como objetivo “promover o saneamento financeiro da Empresa e, concomitantemente, modernizá-la para que pudesse atuar competitivamente no mercado, em ambiente de estabilidade econômica, e contribuir para alavancar o crescimento sustentado do país” (BANCO DO BRASIL, 1995b, p.4). O ex-Diretor Camargo nos relata como foi gestado esse Programa de Ajustes do BB:

O Ximenes faz aniversário no dia 30 de dezembro. Então, todo ano eu ligo pra ele pra cumprimentar [...]: - e aqui Prefeito, tudo bem, tudo bom? – Ô Camargo, vem aqui em casa. – À noite, tem alguma coisa aí? – Não, é agora à tarde. Eu acabei de ser convidado pra ser Presidente do Banco do Brasil e o Fernando Henrique me deu carta branca pra eu formar a minha equipe. Eu disse que só aceitaria se eu tivesse carta branca e ele me deu carta branca. Eu disse: - é a primeira vez que eu ouço dizer que um Presidente do Banco do Brasil tem carta branca pra formar Diretoria. Eu vi o Camilo engolir Diretor pra goela abaixo, eu vi Caliri engolir, Policaro, todo mundo²⁹. Eu disse: - maravilha! E aí, ele disse: - eu vou precisar de você. [...] Eu fui. Cheguei lá já estava o Hugo Dantas, que é amigo do Ximenes também, que eu conhecia há muito tempo, e aí a gente começou a formar e ver quem mais a gente ia convidar, né, pra compor a Diretoria junto com a gente. Então, isso aí aconteceu, nós ficamos 45 dias lá no Desed, né, na época com um monte de funcionários do Banco, mais de uma centena de funcionários do Banco, fazendo um diagnóstico sobre o que tá acontecendo pra ver como é que a gente ia conduzir os negócios. Outra coisa é que o Fernando Henrique, quando nós já tínhamos a equipe toda montada, nós fomos lá conversar com ele e eu não resisto à tentação de perguntar algumas coisas, né: - Presidente, o Ximenes disse que não tem uma missão específica. – Tem, tem sim. Certamente ele não deve ter entendido. A missão é: vamos botar o Banco do Brasil pra funcionar corretamente. É isso que eu quero, é isso que o meu Governo quer. – O que é que o Sr. chama de funcionar corretamente? –

²⁹ Camilo Calazans, Alcir Caliri e Alberto Policaro foram Presidentes do BB e também funcionários dessa instituição.

Funcionar corretamente é não receber ordem de nenhuma natureza que provoque problema pro Banco. Quando eu fui Diretor de Finanças em 1988/89, nós chegamos a fazer um diagnóstico do que estava acontecendo com o Banco do Brasil, porque ele tava dando prejuízo, né, a gente foi exatamente pra ver se conseguia reverter isso, então fizemos um trabalho, a equipe toda participou e a gente concluiu que o banco tinha alguns problemas estruturais que tinham que ser resolvidos e eu achava que aquele Governo Sarney não ia ter peito, coragem pra atacar esses problemas. Vamos lá. **Primeiro ponto:** inadimplência, alta inadimplência, provocada por problemas de decisões que vinham de fora pra dentro. **Segundo ponto:** o que eu chamei na época de relação incestuosa com o controlador, o controlador de uma empresa não pode prevalecer do fato de ser controlador pra fazer bandalheira, não pode, senão o minoritário vai embora, vai embora. **Terceiro ponto:** má formação dos administradores. Por que isso veio pro meu diagnóstico? Porque, quando naquela situação de prejuízo mensal, eu saí pelo país inteiro fazendo reuniões com os gerentes e, no Nordeste, nós estávamos em reunião em Fortaleza com 650 gerentes da região Nordeste praticamente toda e, no meio da minha palestra, eu falando a gente vai ter que reverter isso, vai ter que dar lucro, eles tinham uma tabelinha pra calcular juros pra aplicar, além de tá olhando vocês estão aplicando só no juro mais baixo, na faixa de juro lá embaixo. Por quê? É fácil, é bonitinho? Por que o cliente fica satisfeito com vocês? Mas tem cliente que tem que pagar mais alto, porque tem outros riscos. Eu não sei porque vocês tão fazendo. A impressão que eu tenho... Daí deu um estalo, né. É que vocês não sabem calcular. [...] **Quarto ponto:** nós fizemos um trabalhinho que era assim: qual é a média de arrecadação de ICMS dos municípios no Brasil? Nós, Banco do Brasil, temos agências que estão acima da média de arrecadação ou abaixo da média de arrecadação? Conclusão: nós tínhamos oitenta e tantos por cento das nossas agências em municípios que arrecadavam abaixo da média e 20% pra cima. O Bradesco tinha 89% pra cima e 11 pra baixo, o Itaú 92% pra cima e 8% pra baixo. Então ótimo, o Banco do Brasil tem uma missão social, ele está em lugar que ninguém quer estar. Mas pra ele estar lá ele tem que estar ali. Função social a não ser que o Governo me pague pra estar lá. Eu disse: ó, vai dar prejuízo agência lá, vai, aí eu cubro o prejuízo, aí eu fico. Isso porque a função social é do patrão e não minha. [...] **Quinto ponto:** Fopag³⁰ fora de mercado. A nossa Fopag na época já era 6 bilhões de dólares/ano³¹. Já pensou você ter que gerar 6 bilhões de dólares de recursos só pra pagar salário! Toda vez que a gente tocava programa anti-desperdício a gente ia ver Fopag, pegava Despesas Gerais totais, a Fopag era 82%, o resto, 18%. Então o Programa de Redução de Desperdícios permitia que você reduzisse metade, você reduzia pra 9% e aquele negócio lá continuando, com participação agora maior porque a outra conta era só 9%. Entendeu, agora? Isso aqui era uma tragédia dentro do Banco que ninguém conseguia resolver, ninguém. [...] **Sexto ponto:** carreira invertida. Na verdade, é pirâmide salarial invertida. O negócio é assim: o Caixa do Banco do Brasil, com vinte e tanto anos de Caixa ganhando R\$ 4.000,00 enquanto o do Itaú ganhava R\$ 800,00. O Gerente do Banco do Brasil ganhando R\$ 5.000,00 enquanto o Gerente do Itaú ganhava R\$ 12.000,00. Aí então tem alguma coisa errada. A inversão da pirâmide relacionada com o mercado. Então, vamos tentar arrumar isso aí. [...] **Sétimo ponto:** era tecnologia.

Com base nesses sete pontos, em cuja identificação está claro o uso das lentes do neoliberalismo, o Programa de Ajustes do Banco 1995/96 estabeleceu as metas a serem

³⁰ Folha de Pagamento.

³¹ É provável que o ex-Diretor Camargo tenha se enganado com relação a essa cifra, dado que nos registros do Banco consultados por mim essa importância está estipulada em 6 bilhões de reais, conforme menciono mais adiante.

alcançadas: modernização organizacional, expansão de negócios, redução de despesas, programa de qualidade, reestruturação da rede de agências, CESEC e Órgãos Regionais e aporte tecnológico. Inclusive nos salta aos olhos que a função social do Banco desatrelada da lógica não mercantilista será totalmente esvaziada. Segundo Vidotto (2007), o objetivo do Governo e da Diretoria do Banco, visto sob o ângulo da política econômica, era restringir as relações da instituição aos segmentos mais rentáveis da agropecuária e agroindústria.

A reestruturação produtiva do Banco é, portanto, decorrente do projeto de reforma estrutural do Estado brasileiro, apoiada nos pressupostos neoliberais que, como dissemos anteriormente, passaram a desfrutar *status* de hegemonia cultural no mundo ocidental. Mais uma vez, um trecho da entrevista do ex-Diretor Camargo nos mostra que foi nas fontes dos países de capitalismo avançado que ele buscou fundamentos para formatar o Programa de Desligamento Voluntário – PDV, o pilar de maior visibilidade da reestruturação produtiva do Banco do Brasil:

Fiquei dois anos e meio lá na Bélgica. Foi uma experiência espetacular, maravilhosa. E eu tô te falando só por uma razão, porque faz parte do que você tá precisando saber. Isso já 1992. [...] Além de ser instalador do BB Europa, eu fui com a missão de coordenar todas as agências da Europa, inclusive da África, tinham duas na África ainda. E lá fui eu. E, como coordenador da área, eu viajava muito pelas agências pra ver como estavam funcionando, tentando integrar, cada uma falava uma língua, a informática era diferente, eles usavam software diferentes, contabilidade diferente, era tudo um rolo. Então fomos arrumar, ajeitar, organizar. Em uma das viagens que eu fiz à Suíça, nós tínhamos um escritório lá, o Chefe do Escritório, o Murilo, quando eu cheguei, disse: - Dr. Camargo, tá tendo umas conferências maravilhosas em Genebra sobre trabalho internacional, coisas desse tipo. O senhor não quer dar uma chegadinha em Genebra? O senhor conhece Genebra? – Não. – Então, aproveita conhece a cidade e a gente vai nessas conferências que eu estou louco pra ver. – Vamos. Na primeira que nós entramos era um cidadão da Alemanha que estava falando sobre carreiras de trabalho, que não têm mais, foram se extinguindo. Lá pelas tantas ele pediu: levanta a mão quem conhece um chapeleiro. Ninguém conhecia um chapeleiro, um cara que faz chapéu. Por quê? Praticamente ninguém usa mais chapéu, na Europa ainda se usa no tempo do inverno e tal, mas é a indústria que faz chapéu e não um chapeleiro. Então, o chapeleiro é uma função que está em extinção. Aí ele foi dando outros exemplos e depois ele perguntou: alguém aí tem outro exemplo de função que vai se extinguir? Eu levantei a mão, porque ao ouvi-lo me veio na cabeça o seguinte: Caixa de Banco não vai existir já, já. Eu falei em francês e ele tava fazendo a palestra dele em inglês: - Função de pagar e receber tá se extinguindo, eu sou brasileiro, lá no Brasil a coisa ainda não tá tão grave, mas aqui na Europa eu já vou com meu carro pro posto de gasolina, boto a gasolina sozinho, pago com cartão, ninguém aparece, não tem frentista no posto. Eu fico imaginando isso no meu país, onde a gente tem uma rede de postos de gasolina que deve empregar no mínimo dois milhões de pessoas. Na hora que a gente colocar essas máquinas lá o que é que vai acontecer? Um desemprego violento, mas o futuro é esse, porque eu não tenho porque pagar 20, 30 centavos a mais num litro de gasolina porque tem de pagar um empregado desnecessário.

Em Bruxelas, acabaram de instalar essas maquininhas dentro dos bondes, do metrô, ônibus, não tem mais cobrador. A função de pagar e receber acabou. No aeroporto de Bruxelas já não tem. Você chega, estaciona o seu carro, pega o cartão, na saída você enfia o cartão na máquina, põe o dinheiro ou o cartão de crédito, ela cobra e você vai embora e não tem ninguém. Ninguém nem te olha. Caixa de Banco é a mesma coisa. Esses terminais de atendimento vão dispensar os Caixas no futuro. Aí o cara falou: - Exatamente. E aí ele encompridou mais a conversa, falou mais um pouco. Ah, nos Estados Unidos isso já está acontecendo, não sei mais onde, já, já, não tem mais Caixa. E aquilo ficou na minha cabeça, uma das coisas que ficou na minha cabeça. No dia seguinte, nós fomos ver outra conferência, é o livro que eu tava procurando pra te mostrar, é o livro de uma mulher chamada Judith Bardwick, ela é uma psicóloga americana que fez uma tese de doutorado sobre o que ela chamou de zona de conforto nas empresas. O livro se chama “O perigo na Zona de Conforto”. Ela começa o livro falando que a diferença entre os Estados Unidos e o Japão é que os Estados Unidos entraram num negócio chamado zona de conforto enquanto o Japão ainda tá cutucando. A diferença entre a União Européia e os Estados Unidos é que os Estados Unidos estão numa zona de conforto maior que a União Européia. Nós estamos falando de 1992. Ela diz que países podem entrar na zona de conforto, empresas podem entrar em zona de conforto, pessoas podem entrar em zona de conforto. Quais são as características de uma empresa na zona de conforto? Quando ela lança essa pergunta, eu tô bem sentadinho lá no auditório com o Murilo do meu lado, o Gerente do Escritório da Suíça. Que empresas estão na zona de conforto? São empresas que promovem por tempo de serviço, empresas que não pagam por contrapartida de desempenho, mas simplesmente o dinheiro pinga na conta das pessoas num determinado dia do mês, empresas que promovem a tempos de dois em dois anos, de três em três anos, não tá nem aí se o cara produziu ou não produziu, empresas que punem porque o cara fez errado, mas não punem porque deixou de fazer; e foi citando. Quando chegou lá pela quinta, eu disse: ô, Murilo, você conhece uma empresa assim? Ele falou: “a nossa, né Chefe”. A nossa é exatamente assim, a cultura é essa, ninguém fala nada, todo mundo fica quietinho, o cara pode ficar sem fazer nada, absolutamente nada e você ainda briga com o chefe se o chefe fizer alguma coisa contra ele.

Judith Bardwick é presidente e fundadora da *Bardwick and Associates*, uma influente empresa de consultoria que, desde 1978, concentra-se em oferecer propostas de melhoria da eficácia empresarial e da estrutura gerencial. Lendo o seu livro *O perigo na Zona de Conforto: Como Eliminar o Hábito do Entitlement*, fica-nos evidente o seu alinhamento ideológico ao neoliberalismo. “A palavra *Entitlement*, um dos conceitos básicos deste livro, não tem equivalente em português, entendendo-se como a condição de fazer jus a alguma coisa, de ter direito a algo” (Nota da Editora Pioneira, 1998, p.XI). Há no livro dessa autora um estímulo ao individualismo no ambiente corporativo. Podemos dizer que ela perfila ao lado daqueles analistas que jogam o peso e a responsabilidade da crise do capitalismo a partir da década de 1970 nos ombros dos trabalhadores:

O que é que está havendo? As empresas americanas são dirigidas por algumas das pessoas mais espertas do mundo. Como pudemos chegar ao ponto de permitir que os funcionários empreguem seu tempo de formas tão improdutivas? O que aconteceu com nossa expectativa de que as pessoas devam ganhar um

salário real em troca de trabalho real? O que aconteceu com o conceito ianque de que se deve fazer jus àquilo que se recebe? Eis o que aconteceu: os Estados Unidos foram ricos durante tanto tempo que deixamos de esperar que essas pessoas façam jus a promoções, aumento de salário e segurança. Deixamos de exigir de nossos empregados a prestação de trabalho real. Em consequência, acabamos dando segurança demais a pessoas demais, o que não foi bom para nossas instituições nem para nosso povo. [...] O contrato de acordo e obrigação entre empregados e empregadores mudou. [...] O antigo contrato desenvolveu-se, quando o crescimento econômico nacional era grande e a população que trabalhava era relativamente pequena. As organizações não apenas podiam permitir-se desenvolver planos de longo prazo para seus empregados, como também agir desta forma era de seu maior interesse. As organizações ofereciam promoções e outros benefícios relacionados ao trabalho, bem como seguro de vida, pensões, bem-estar, recreação e programas sociais. Simultaneamente com estes benefícios vinha um entendimento implícito de que o empregado permaneceria na organização e que a organização não o demitiria nem o dispensaria temporariamente (BARDWICK, 1998, p. XIV-7).

A leitura desse livro nos permite identificá-lo como verdadeira cartilha para os programas de demissão incentivada, que no Brasil ficaram conhecidos como “PDV”, em decorrência do programa dessa natureza adotado pelo Banco do Brasil em 1995. Segundo o ex-Diretor Camargo (novembro/2006), foi uma denominação criada pelo Banco do Brasil:

Você sabe que o nome PDV fomos nós que demos? [...] Por que PDV? Programa de Desligamento e não Demissão, isso era pra não ferir o povo. Então PDV, nós deveríamos ter registrado em nome do Banco. Quantos *royalties* que o Banco já deveria ter ganho. PDV hoje é uma marca, e uma marca de quem? De ninguém, não tem registro e fomos nós que inventamos.

Até a década de 1970 fazia parte do cenário dos países capitalistas avançados a existência de grandes empresas estruturadas dentro de um modelo burocrático e hierárquico, abrigando volumosa mão de obra. Notadamente no período fordista, tornou-se comum entre os trabalhadores e essas empresas o estabelecimento de relações de trabalho com base em acordo tácito que refletia um vínculo não explícito nos contratos formais: a empresa oferecia estabilidade, segurança e possibilidade de uma carreira por toda uma vida em troca da lealdade e alto nível de comprometimento de seus funcionários. Como mencionei no Capítulo III, de forma análoga ao Primeiro Mundo, um dos grandes atrativos do Banco do Brasil junto à sociedade brasileira, com relação ao mundo do trabalho, era o seu Plano de Cargo e Salários, que dava segurança e estabilidade aos funcionários, possibilitando uma condição bastante diferenciada com relação à realidade do país. Esse era o principal motivo que levava os funcionários a adotar o Banco como um projeto de vida sob a vigência de um modelo de gestão definido pela própria instituição como

patriarcal³² e burocrático³³ (BANCO DO BRASIL, 1997b, p.7). Esse modelo de gestão propiciou as condições para que os funcionários adotassem a perspectiva de desfrutar um emprego vitalício, cumprindo os vários estágios que lhes permitiam construir uma carreira na empresa. O Banco se apresentava, nos termos de Bauman (1999a), como capaz de garantir o firme e irrevogável vínculo entre a ordem social e a vida individual enquanto projeto de vida. O acordo era “tácito” porque, sob o prisma legal, os funcionários do Banco estavam submetidos às regras da CLT, que não garantiam essa condição, mas o desenvolvimento histórico das relações de trabalho no Banco engendrou uma tradição em que jamais a empresa se valeu da demissão para reduzir ou renovar sua força de trabalho:

Você tinha uma estabilidade. Você tinha uma garantia de que você tava empregado pelo resto da vida, que você não vai ter uma velhice desempregada, seus filhos vão ter comida, sua mulher vai ter comida, essas coisas... Eu me sentia, no emprego, segura, completamente segura. Eu nunca imaginei que um dia eu fosse ter uma ameaça de cortarem minha cabeça no Banco (Entrevistada 19 –novembro/2003).

É o que a gente dizia: se você não matar aqui dentro e roubar, você tá tranquilo. Se você fizer o seu trabalho, com competência, né, você vai ter uma carreira, você vai chegar ao final da carreira em alguma comissão, que realmente vai te dar uma certa estabilidade (Entrevistado 16 –novembro/2003).

Weber (1997) foi o sociólogo que demonstrou que as instituições ocidentais assimilaram muito das hierarquias e modelos de organização vigentes no exército para estabelecerem as suas estruturas, definindo o cargo e a função de cada um dos empregados. Numa de suas obras mais conhecidas *A Ética Protestante e o “Espírito” do Capitalismo*, ele cunhou a expressão “jaula de ferro” para traduzir essa situação em que as empresas possibilitavam a seus funcionários uma carreira vitalícia. Sennett (2006) argumenta que, se

³²Patriarcal é relativo à estrutura patriarcal. Segundo Weber, a estrutura patriarcal da dominação em sua essência se baseia em relações de piedade rigorosamente pessoais. Seu germe encontra-se na autoridade do chefe da comunidade doméstica. A posição autoritária pessoal tem “caráter cotidiano” e encontra apoio interior, em última instância, na obediência a “normas” por parte dos submetidos ao poder. Estas normas se fundamentam na “tradição”, na crença da inviolabilidade daquilo que foi assim desde sempre. Na dominação patriarcal é a submissão pessoal ao senhor que garante a legitimidade das regras por este estatuídas. O fato e os limites de seu poder de mando têm, por sua vez, sua origem em “normas, mas em normas não estatuídas, sagradas pela tradição” (WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. Vol. 2. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999, p.234).

³³ Burocrático é relativo à burocracia. A burocracia é o tipo mais complexo e altamente desenvolvido de organização formal. Da forma como foi desenvolvido por Weber, o conceito se refere a uma organização na qual o poder é distribuído em uma hierarquia rígida, com nítidas linhas de autoridade. A divisão do trabalho é complexa, o que implica dizer que pessoas se encarregam de tarefas minuciosamente especializadas e trabalham sob regras e expectativas definidas de forma clara, em geral escritas. São mantidos registros por escrito e gerentes se especializam em supervisionar o sistema (JOHNSON, Allan G. **Dicionário de Sociologia**: guia prático da linguagem sociológica. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997, p.164).

por um lado a “jaula de ferro” podia aprisionar, submetendo as pessoas a posições preestabelecidas e à disciplina das ordens do presente, em contrapartida ela tinha o mérito de promover a pacificação social ao operar com os códigos da recompensa futura, da ascensão na pirâmide da burocracia institucional, baixando os níveis de competição entre os pares. Assim, essa “jaula de ferro” podia tornar-se também o aconchego de um porto seguro, como era o caso do Banco do Brasil.

No Capítulo III evidenciei como era forte a integração entre o Banco e seus funcionários, aspecto esse destacado na fala de um dos meus entrevistados:

Muitas pessoas confundiam o Banco com a própria história de vida delas. A vida da pessoa se confundia com a história do Banco, era entrelaçada. [...]. Assim, era completamente normal a pessoa se ver no Banco, ser o Banco (Entrevistado 14-maio/2007).

Se até o período fordista as empresas estruturadas em níveis hierárquicos no estilo piramidal eram consideradas adequadas ao modo de produção vigente, a partir do novo estágio do capitalismo, quando o capital se desassociou do trabalho, conforme já comentei no Capítulo I, esse modelo se tornou pesado e oneroso: se fez necessário livrar-se dos custos da administração e supervisão das grandes equipes. Tudo agora corre por conta de poucos trabalhadores. Cabe a cada um deles descobrir o que é capaz de fazer, dilatar essa capacidade ao máximo e escolher o foco a que essa capacidade pode melhor servir e com a máxima satisfação possível. Nos termos de Bauman (2001), no capitalismo “sólido”, cabia à ciência da administração conservar a mão de obra ou convencê-la a permanecer no quadro das empresas e trabalhar segundo os prazos. Na era do capitalismo “fluido”, a arte da administração consiste em manter afastada a mão de obra ou mesmo forçá-la a sair. As palavras de ordem do capital são agora: “criar zonas de desconforto” e se livrar dos trabalhadores:

“Esta empresa é como uma grande família”. Sempre que ouvimos alguém dizer estas palavras, é provável que a organização em questão esteja em *Entitlement*. A pessoa que assim fala está comentando a sensação agradável de aceitação dentro de um grupo, mas, inconscientemente, está falando também de não ter de fazer jus a seu cargo. Na família do nosso local de trabalho, assim como na família de nosso lar, *Entitlement* significa que pertencemos a um grupo e somos favorecidos, precisamente porque pertencemos a esse grupo. [...] Como chegamos a este ponto? [...] A resposta tem um componente econômico e outro psicológico. Economicamente, *Entitlement* provém de duas forças ativas naqueles anos incríveis que sucederam à Segunda Guerra: o surto da economia e a explosão demográfica. Com um quadro reduzido de funcionários, as organizações ricas mantinham todos os empregados, independentemente do bom ou mau desempenho destes. Mesmo assim, os negócios e a indústria prosperam. *Entitlement* é um legado desses anos de riqueza. Nessa época, também, as

ciências sociais ganhavam nova importância na cultura popular e houve uma mudança em nossas crenças sobre comportamento. A psicologia, a psiquiatria e a sociologia tentam analisar e explicar o comportamento das pessoas. À medida que nos concentrávamos nas causas da incompetência ou falta de desempenho, deixamos de julgar. Quando o rendimento do trabalho de uma pessoa decaía durante um processo desagradável de divórcio, por exemplo, hesitamos antes de criticá-la. É muito difícil julgar quando se compreende o motivo.[...] a compaixão corporativa e seus ricos departamentos financeiros [...] começaram a conceder estabilidade de emprego sem levar em consideração a qualidade de trabalho dos funcionários e a sua colaboração (BARDWICK,1998, p.2-11).

É no contexto desse novo estágio do capitalismo que encontramos a compreensão de mensagens de porta-vozes como Judith Bardwick e da formatação dos Programas de Desligamento Voluntário – PDV. Os PDV, ou programas de demissões incentivadas, foram concebidos nos países de Primeiro Mundo por consultorias que assessoraram empresas bem-sucedidas, muitas delas ícones do mercado, a demitir “amistosamente” parte significativa de sua mão-de-obra, composta por gerações de trabalhadores que as adotavam como “projeto de vida”. Esses programas foram utilizados principalmente a partir da década de 1990 junto a organizações tais como IBM, Chase Manhattan Bank, Transbrans, Autolatina, Duracell, Ford New Holland e Brahma, quando seus administradores se valeram da reestruturação produtiva para recompor o ambiente de trabalho de forma a torná-lo compatível com a nova cultura das máquinas de avançada tecnologia, as quais vêm reduzindo crescente e aceleradamente a absorção de mão de obra humana através do controle automático da produção.

Nas palavras de Sennett (2006), o capitalismo enfim realizara o velho sonho de tornar mais barato o investimento em máquinas do que contratar pessoas para trabalhar. Esse quadro nos remete à tese de Marx (1980), defendida no Livro I de O Capital, no capítulo “A Maquinaria e A Indústria Moderna”, no qual alertava que a dependência em relação ao trabalho vivo³⁴, enquanto dependência à habilidade do trabalhador manual, representava um entrave ao poder do capital. A partir dessa leitura, podemos compreender porque o modo de produção capitalista tem procurado tornar-se independente do trabalho vivo: essa é a forma do capital liberar-se das limitações e conflitos humanos impostos aos processos de trabalho e seguir rápido e volátil a auto-estrada da informação.

Visando estimular os trabalhadores a aderirem aos planos de redução de quadro pessoal das empresas, os PDV normalmente são formatados contendo um pacote de

³⁴ Marx considera trabalho vivo aquele que é executado manual e diretamente pelo trabalhador. Para ele, o trabalho vivo se converte em trabalho morto quando as máquinas se tornam capazes de desempenhar atividades próprias da inteligência humana.

incentivos financeiros, tais como: indenização em dinheiro correspondente a determinado número de salários com base no salário que o funcionário recebia na empresa, possibilidade de se tornar fornecedor ou prestador de serviços da empresa, além de ganhos indiretos, como pagamento de Plano de Saúde e Previdenciário por um tempo estipulado. São concebidos também para funcionarem como suportes da segurança básica do demissionário voluntário, enquanto ele reorienta sua trajetória profissional.

Face ao diagnóstico que subsidiou o Programa de Ajustes 1995-96 da Diretoria do Banco do Brasil e o credo neoliberal de que era necessário enxugar as estruturas corporativas, via redução de mão de obra, para superar a atual crise do capitalismo que, nessa instituição, sob o impacto do Plano Real se materializara na forma de um prejuízo de mais de R\$ 4 bilhões, instituir um PDV era um desfecho previsível no cenário delineado, como demonstram as manifestações abaixo:

Uma das coisas que surgiu, né, nós precisamos de 140 mil funcionários? [...] Nossa tecnologia tava defasada, todo mundo tinha essas maquininhas já por aí e nós não tínhamos. Então, nós sabíamos que, na hora que a gente fizesse o aporte tecnológico necessário, a gente ia disponibilizar gente e a função de Caixa ia entrar em extinção pra valer. Então, o que é que nós decidimos fazer: tem que botar gente pra correr, tem que botar gente pra fora (Ex-Diretor Camargo, novembro/2006).

O Banco do Brasil precisava elevar suas receitas, reduzir suas despesas e se modernizar pra enfrentar a concorrência. [...] Assim, dentro da área de Recursos Humanos tinha que se fazer algumas coisas, que era melhorar o nosso nível, a nossa preocupação com a forma de atender, que ficasse um pouco mais parecido com aquilo que o mercado oferecia, porque o Banco do Brasil, ele não tinha a mesma forma de atender. [...] Chegou-se à conclusão que nosso corpo funcional estava um tanto quanto envelhecido, muita gente com possibilidade de aposentar e não aposentava porque pra eles dava dinheiro permanecer na ativa, muito embora estivessem ocupando o Posto Efetivo ou atuando como Caixa, então eles tinham um crescimento vegetativo da carreira. Independentemente do que eles fizessem, o aumento de salário era sagrado, dentro daquelas variações. Quando eles chegavam no topo da carreira, eles se aposentavam com aquele valor, né. Então, isso aí foi pensado. Então, a gente tem que parar e quebrar esse negócio. [...] foi pensado o que poderia ser feito e uma das alternativas foi fazer o PDV. Como é que seria feito isso? Aí foi pensado uma coisa, outra, e nós chegamos à conclusão de que sozinhos nós não teríamos condições de implementar (Entrevistado 6 e implementador do PDV – junho/2006).

A solução adotada foi também uma que já estava prescrita na cartilha do neoliberalismo - a contratação de uma consultoria:

Eu conhecia um Plano Voluntário que era a IBM mundial, um plano sensacional. Fazer um plano assim implicava - vai ter que mandar gente embora? Vai. Como é que a gente faz? Nós não temos um sistema de avaliação pra escolher as piores pessoas pra mandar embora, ou seja, nosso Sistema de Avaliação de Pessoal é pífio, não presta, eivado de subjetividade, não servia. Então o que é que a gente

faz? Sentamos, discute, discute, discute. Então, a IBM fez um plano, deu certo, voluntário, será que a gente não poderia fazer a mesma coisa? Aí começamos a estudar o que era o voluntariado. Descobrimos que tinham outras empresas que tinham feito. [...] Fomos discutir com a Diretoria, contar pra Diretoria que o jeito de fazer era montar um voluntariado. Aí, vira o Ximenes e pergunta: a gente sabe como é que faz isso daí? – Olha, saber a gente sabe, mas se tiver uma consultoria, né, foi aí que a gente contratou a DBM. A DBM tinha prestado consultoria pra IBM lá nos Estados Unidos, a matriz. Então, nós fomos atrás da DBM brasileira por causa disso. Quando nós fomos na DBM e marcamos entrevista com a Victória, que a gente contou pra ela o que a gente queria fazer, ela falou: - quantas pessoas vocês querem botar pra fora? Nós falamos: - a gente precisa colocar pra fora umas 35 mil a 40 mil, nós temos 140 mil, precisamos ficar com 100 mil num primeiro momento, depois a gente acerta mais na frente outra coisa, né. **Ela ficou branca da cor desse papel aqui** (risos). Ela falou: nem a IBM pôs tanta gente pra fora assim. Nem a IBM. Vamos reduzir isso aí, depois vocês inventam outras coisas pra enxugar o quadro. Num primeiro instante, 10%, 14 mil tá bom demais. Então eu falei: vamos colocar como objetivo 15 mil, vamos trabalhar em cima disso. Mas a estratégia é, olha, dignidade pras pessoas, nós não podemos tratar mal as pessoas porque, se você tratar mal as pessoas que estão saindo, quem ficar vai ficar mal com você (Ex-Diretor Camargo, novembro/2006).

Os consultores, como nos fala Sennett (2006), em sua maioria são jovens que recentemente concluíram pós-graduação ou um MBA (*Master in Business Administration*) e vão aprendendo sobre o funcionamento da empresa enquanto a submetem à reengenharia. Assim, eles entram nas organizações, desmontam seus processos, efetuam grandes cortes de mão de obra, transferem muitas pessoas capacitadas e conhecedoras das áreas em que atuam para outras áreas, onde elas passam a andar às cegas. Uma pergunta se faz pertinente: por que, então, que as empresas contratam consultores? Porque ingressar na modernidade líquida significa derreter os sólidos; mudança é agora sinônimo de fluidez, de movimento, de não estar parado. A presença do consultor chancela duas condições essenciais ao mundo organizacional contemporâneo: serve ideologicamente para indicar que o poder está sendo exercido, é uma sinalização de vontade e determinação corporativas; no mercado, as turbulências institucionais são vistas como mudanças e, por mais ambíguas que sejam, servem para elevar a cotação das ações da empresa. E como era de se esperar essa foi a trilha seguida pelo Banco do Brasil, que depois da reestruturação teve suas ações valorizadas nas Bolsas de Valores:

O PDV facilitou inclusive que o Banco se apresentasse pra sociedade como um Banco viável e enxuto. As ações do Banco voltaram a subir, o preço de mercado das ações novamente ficou compatível com o preço real do Banco do Brasil, né, o que não estava acontecendo, as ações estavam indo pra baixo, o preço do Banco tava ruim (Entrevistado 6 e implementador do PDV- junho/2006).

Assim, em 30.06.1995, o Banco surpreende todo o funcionalismo com o

lançamento do programa em vídeo veiculado às 6 horas da manhã na “TV Executiva” da Rede Globo. Os funcionários foram informados previamente de que o Banco comunicaria naquele espaço fatos de extrema relevância, mas desconheciam o teor dessa comunicação, dado que não ocorreram vazamentos que comprometessem o impacto do lançamento do programa:

Nós firmamos um contrato com a DBM, ela é uma multinacional. Ela foi selecionada pelos trabalhos que ela já havia executado. Fomos lá e negociamos os valores, todo esse tipo de coisas, e era um negócio que não podia ser aberto pra gente licitar porque não podia ser divulgado. O PDV foi algo planejado de maneira extremamente sigilosa, porque se houvesse uma divulgação daquilo, eu acho que não aconteceria, a gente não agüentaria a pressão, que foi uma pressão muito forte. Uma pressão emocional mesmo pra quem executou o PDV. Aos poucos a gente foi agregando mais pessoas ao grupo. Então, a gente foi vendo quantas pessoas precisava, mas a coisa sempre foi muito trabalhada no mais absoluto sigilo e esse foi um dos motivos que levou a gente a não fazer licitação. Enfrentamos problemas por conta disso, porque dispensamos licitação, se a gente abrisse esse negócio em edital ficaria complicado. Era notória a especialização da empresa que nos prestaria assessoria e o sigilo, eram esses os motivos que a gente achava que caberiam para suspensão da licitação. Foi contratada a empresa que nos deu suporte técnico e emocional pra suportar as pressões (Entrevistado 6 e implementador do PDV, junho/2006).

Ao instituir o PDV, o Banco do Brasil rompia com seus valores institucionais de quase dois séculos, fundado que foi em 1808. Era a avalanche da modernidade líquida rompendo as “velhas texturas” do Banco do Brasil, quebrando vínculos que ficavam incrustados na cidadela da lógica não mercantilista, enraizados que estavam na dimensão do implícito, do não dito. Dentro de uma visão sociológica, podemos dizer que estava instaurado o clima que possibilitava o ritual do processo da ruptura do “nós” no seio do Banco do Brasil.

Em termos do cenário internacional, as empresas já haviam se ajustado ao novo estágio do capitalismo. Vale lembrar que desde a década de 1980 o setor bancário privado brasileiro, normalmente vinculado aos interesses do setor financeiro internacional, já houvera iniciado um processo de maior aporte tecnológico, redução de postos de trabalho e intensificação do processo de terceirização nas áreas de serviços gerais, suporte administrativo e operacional:

Em fevereiro de 1986 veio um tal de Plano Cruzado e fez a inflação despencar a zero. Não durou, mas num primeiro instante caiu. O que aconteceu? O Bradesco mandou 60 mil funcionários embora na hora. O Itaú mandou mais de 50 mil embora na hora. Todo mundo se arrumou, o único que não mandou ninguém embora foi o Banco do Brasil, por razões óbvias. Eu mesmo fui contra mandar gente embora naquela época. [...] E tudo mundo fez ajuste de quadro, só o Banco do Brasil que não fez isso e nós tínhamos que fazer isso porque nós tínhamos

gente sobrando, tava na cara que tínhamos. Não tínhamos tanto porque não tínhamos tecnologia (Ex-Diretor Camargo, novembro/2006).

O Estado brasileiro agora também se orientava pelo receituário neoliberal. O Banco se deparava então com a sua inerradicável e histórica interdependência às estruturas governamentais, as quais lhe impunham a adesão às práticas neoliberais, como forma de sobrevivência:

Encarava aquilo como missão e com a certeza de que eu estava preservando o emprego da maioria. Era essa certeza que me dava ânimo de continuar. Digo não, nós vamos tirar os 15 mil agora, mas vamos salvar 90 mil, porque o Banco tinha quase 105 mil funcionários naquele período e precisava urgentemente reduzir a folha de pagamento porque estava insustentável (Entrevistado 6 e implementador do PDV).

E como é sempre nos meandros do seu entrelaçamento com Estado brasileiro que o Banco toma suas decisões, essa instituição se sentia impotente para buscar outras alternativas e mais uma vez se submeteu às exigências da nova ordem capitalista, moldou-se a ela e passou a se desenvolver com base nela.

Entretanto, sabemos que as instituições não são meras abstrações. As suas decisões se materializam pelos atos daqueles aos quais, nos termos de Bourdieu (2004c), as instituições dão poder, levando-os a privarem-se de tudo o que eles são pela instituição e para a instituição. Em outras palavras, a instituição investe aqueles que “investiram” na instituição. Esse investimento consiste não só em serviços prestados, mas também em investimentos psicológicos, que normalmente são tanto mais raros e preciosos quanto mais difíceis forem. O indivíduo, investido pela instituição, passa a se orientar, como nos fala Elias (1994), por uma ordem oculta, pois a instituição, como a sociedade, não tem forma perceptível. Não lhe é possível simplesmente sair fora disso de acordo com a sua vontade. O indivíduo, enquanto personificação da instituição, se vê confrontado com situações em que se sente obrigado a tomar decisões que, na maioria das vezes, vão impactar não apenas no seu destino pessoal, mas na vida de muitas outras pessoas, como foi o caso do implementador do PDV Banco do Brasil, em 1995, o qual também mais tarde se viu na condição de pedevista. Abaixo ele nos narra esse conflito entre o seu eu íntimo e o seu “eu institucional”:

Não tenha dúvida que a gente era réu e a voz e sabia que ia pagar um preço por isso também. Eu tinha plena consciência que eu ia pagar um preço pelo fato de ser operacionalizador e até talvez em alguns momentos o articulador desse programa. Eu sabia que ia pagar um preço não só do ponto de vista profissional

como emocional mesmo. Isso, quando eu conversei com a nossa consultora da DBM, ela disse: você vai passar por momentos terríveis, então você se precavenha. Peça iluminação, peça ajuda de Deus, porque você vai passar por momentos difíceis, onde você vai achar que você está sendo um algoz ferrenho daquele tempo da Idade Média, o cara que matava em nome de Deus, então você vai passar por essas crises. Eu passei por tudo isso. [...] Olha, você tem que se abstrair de algumas coisas, de alguns valores que você traz consigo, porque quando a gente entra no Banco do Brasil, a gente entra ainda naquela de ficar pra vida toda e de repente cabe a você montar um programa que vai desligar pessoas, uma coisa inédita. É claro que pra nós que montamos isso aí, pra mim particularmente, foi muito sofrido. Foi muito doído fazer esse tipo de trabalho. Claro que houve a satisfação do trabalho concluído, da missão cumprida, mas você se machuca muito, tanto que eu fui convidado por algumas empresas, algumas associações, pra desenvolver trabalhos parecidos com o PDV e eu não quis mais fazer, porque isso aí me deixou, de certa forma, traumatizado. Então, eu não tenho hoje a tranquilidade de dizer que foi um trabalho prazeroso. Você encara isso aí como uma meta, como um desafio, como uma missão. Na minha cabeça era isso mesmo que acontecia, era uma missão que, por razões diversas, coube a mim operacionalizar (Entrevistado 6 e implementador do PDV – junho/2006).

A implementação do PDV implicou em romper os padrões de relacionamento até então vigentes entre o Banco e seus funcionários. Um entrevistado assim descreve esse contexto:

A partir de 1995, era como se tivesse criado uma barreira entre a Administração do Banco e os funcionários. Desfizeram uma coisa que era uma grande parceria, todo mundo andava de mãos dadas. O funcionário não acredita mais na Administração do Banco como acreditava antes de 1995 (Entrevistado 16-outubro/2003).

O PDV de 1995 é o mais significativo marco simbólico da adesão do Banco ao advento da reestruturação produtiva fundamentada na cultura do nanossegundo³⁵, que substitui cada vez mais homens e mulheres pelo suave ruído dos computadores de última geração, acelerando a velocidade da informação e da produção ao longo dos caminhos e circuitos:

O PDV foi assim um *start* de um grande plano de reestruturação que nós aplicamos no Banco. [...] O aporte tecnológico também foi forte, num primeiro momento nós gastamos 1,6 bilhões (de reais) em 1995/96, em 1997/98 foram uns 3 bilhões, foi muito dinheiro, mas também hoje em qualquer biboca que você vai tem um terminal do Banco lá (Ex-Diretor Camargo- novembro/2006).

Na implantação dessa reestruturação, o Banco estabelecia objetivos qualitativos e quantitativos para o PDV (BANCO DO BRASIL, 1995a), os quais estavam impregnados

³⁵ O nanossegundo é uma medida de tempo usada para representar a velocidade da computação, particularmente a velocidade com que os sinais elétricos percorrem os circuitos dentro dos computadores. Equivale a um bilionésimo de segundo (10^{-9}).

pelas teses defendidas por Bardwick (1998). Cruzados esses objetivos, o Banco definiu (BANCO DO BRASIL, 1995a, p.19-20) que o PDV seria oferecido “aos funcionários que tivessem tempo de casa, já que também detinham os salários mais elevados e sinais de estagnação na carreira”. Dentro desse perfil, “o Banco identificou um universo de 55.332 funcionários”, mas, como nos contou o ex-Diretor Camargo, em consenso com a consultoria foi estipulado um número máximo de 15.000. Entretanto, oficialmente o Banco registrou nos anais da história que “estudos técnicos mostraram que a instituição só poderia abrir mão de 15.000 deles” (BANCO DO BRASIL, 1995a, p.22). Surgiam, assim, os “elegíveis”, denominação atribuída pelo Banco aos convidados a aderirem ao PDV. Aqueles funcionários que se desligaram pelo PDV passaram a ser chamados de “pedevistas”.

Como objetivo qualitativo, o Banco estipulava quebrar os paradigmas da estabilidade e segurança no emprego junto a seus funcionários e afirmava que visava romper a acomodação na carreira que acometia dezenas de milhares de funcionários e criar o caldo cultural que permitisse uma política de RH que premiasse o mérito e não a fidelidade. No entendimento do Banco, era necessário “desinfantilizar” os funcionários, quebrando a redoma que os fazia sentirem-se protegidos. Eram as idéias de Judith Bardwick tomando corpo no Banco do Brasil, inclusive legitimadas pela análise do Escritório Eugênia Paesani, consultoria contratada pelo Banco para realizar uma pesquisa sobre clima organizacional em período próximo à realização do PDV. Essa consultoria registrou em seu relatório a seguinte analogia entre o Banco do Brasil e um antigo forte do faroeste americano:

A instituição Banco do Brasil se assemelha a um forte no faroeste: é antigo, foi criado como uma fortaleza para ser sólido e durável, protetor, um marco de poder na região. Todos aspiram entrar nele, lá era onde havia segurança. Mas o entorno do forte foi mudando, se modernizando. Apareceu uma casa de alvenaria aqui, a luz elétrica fez-se presente, um prédio ali, uma antena de televisão acolá, ruas asfaltadas, água encanada, carros importados, telefones celulares, mil computadores. A proteção necessária neste novo mundo não é mais a do forte, porque as ameaças são outras (não mais os índios selvagens), e múltiplas. Quem ficou dentro do forte parou no tempo. Protegeu-se, contudo, das mudanças ruins, assim como das boas. Os habitantes do forte ficam “lá dentro”, olhando os “lá de fora”. Temendo-os, com inveja deles, mas indecisos sobre se devem sair ou não do forte (BANCO DO BRASIL, 1995a, p. 75-76).

Como objetivo quantitativo, o Banco estabelecia reduzir significativamente a sua folha de pagamentos, que nos primeiros meses de 1995 já ultrapassava a ordem de 80% das

despesas administrativas da empresa, o que correspondia (BANCO DO BRASIL, 1995b) ao montante de R\$ 6 bilhões por ano (salários mais encargos).

No mesmo dia do lançamento do programa (30.06.1995), os funcionários receberam a cartilha contendo as informações detalhadas sobre o PDV, estipulando o prazo de adesão de 03 a 14.07.1995, contendo os seguintes dizeres:

O BANCO ESTÁ MUDANDO – Temos uma comunicação importante: o Banco está lançando um plano de redução de seu quadro de pessoal através do Programa de Desligamento Voluntário. Isso quer dizer que o Banco estimula determinados segmentos de funcionários a se apresentar para desligamento em troca de um pacote de incentivos financeiros e não-financeiros que foi desenhado para interessar a um expressivo número de pessoas. [...] Desligar funcionários é algo que não faz parte da tradição do Banco e por isso pode causar perplexidade. O Banco está mudando. Mudando com o principal objetivo de sobreviver e de manter os empregados necessários para garantir o bom desempenho da Organização. O Banco não tem como garantir empregos. [...] Aos funcionários elegíveis, a leitura ajudará a refletir e fazer sua opção. [...] O desligamento voluntário é um procedimento que se tornou usual em empresas que precisam reduzir seus quadros de pessoal [...] A empresa administrada em bases modernas tem de dispor de mecanismos flexíveis que lhe permitam maior controle sobre seus custos e melhores condições para alcançar e manter sua competitividade. [...] São elegíveis para este Programa os seguintes segmentos de funcionários: Postos Efetivos com 12 anuênios ou mais; Caixas-Executivos e Comissionados de Execução com 14 anuênios ou mais; Gerência Média com 17 anuênios ou mais; Administradores: Gerentes de Atendimento, Gerente de Suporte e Chefe-Adjunto de CESEC, todos com 17 anuênios ou mais; Carreiras do Serviço Técnico-Científico com qualquer tempo de Banco; Carreira de Serviços Auxiliares e cargos isolados com qualquer tempo de Banco (BANCO DO BRASIL, 1995c).

A formatação do pacote de incentivos à adesão ao PDV do Banco do Brasil, analogamente aos programas de demissão dos países capitalistas avançados, obviamente contendo adequações à realidade brasileira, estipulava o pagamento dos direitos legais e regulamentares e os seguintes incentivos ao desligamento:

- Prêmio em dinheiro dentro da seguinte tabela, já incluído o FGTS incidente:
- a) para quem acumulou até 15 anuênios: 30% do valor atual de VP (vencimento padrão) + anuênio + gratificações respectivas, por anuênio ou fração igual ou superior a 6 meses;
- b) para quem acumulou entre 16 e 20 anuênios: o prêmio do item “a”, mais 50% das mesmas verbas para anuênio ou fração igual ou superior a 6 meses, a partir do 16º;
- c) para quem acumulou 21 anuênios ou mais: o prêmio do item “b”, mais 100% das mesmas verbas por anuênio ou fração igual ou superior a 6 meses, a partir do

21º.

- Licença-prêmio proporcional na base de 18/12 por mês;
- Manutenção (com custeio integral pelo Banco), por até 18 meses, da assistência médica prestada pela Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil - CASSI, através de convênio especial;
- Saque de 98% da reserva de poupança (contribuição pessoal) da Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil - PREVI, em lugar dos atuais 50%;

Ou

- Manutenção do pagamento pelo Banco até a aposentadoria, com prazo máximo de 60 meses, das cotas patronal e pessoal (sobre VP + anuênio + gratificação) para o funcionário com tempo de contribuição para a PREVI igual ou superior a 15 anos.

Nota-se que quanto mais tempo de Banco o funcionário possuía, maior o incentivo oferecido pelo PDV. É a efetivação do objetivo do Banco de se livrar dos mais velhos, ratificada pela fala de um dos entrevistados (junho/2006) que também era o implementador do PDV: “eles não estavam preparados para esse contexto da modernidade”. Esse posicionamento nos lembra as palavras de Sennett (2006, p.92-93) quando versa sobre a substituição de mão de obra operada pelas empresas:

Os empregados mais velhos tendem a ser mais senhores de si e críticos dos empregadores que os colegas mais jovens. [...] Os trabalhadores jovens, mais flexíveis, preferem sair quando estão insatisfeitos; os mais velhos, mais críticos, dão voz a sua insatisfação. [...] Pude constatar em minhas entrevistas que este menosprezo da experiência mostrava-se particularmente acentuado entre os consultores [...] Seu trabalho em instituições que estão mudando exige que desconfiem dos empregados há muito encastelados em suas posições, cujo conhecimento institucional acumulado parece uma barreira para as mudanças rápidas.

Vale registrar que, quando o Banco instituiu o PDV, o funcionário estava atravessando uma situação de grave achatamento salarial em decorrência das próprias crises do Estado brasileiro e de uma crise de identidade iniciada em 1986, quando o Banco perdeu a condição de autoridade monetária. A partir dessa data, o Banco começou a perder poder e status e isso se refletiu diretamente na cultura organizacional: o funcionário começou a apresentar baixa auto-estima e a questionar se devia ficar no Banco ou investir em uma nova profissão:

Eu aderi porque o salário não estava dando pra sobreviver. Meus filhos

estudando na faculdade, e fica caro, então o salário não estava dando pra cobrir as despesas. Eu tinha de encontrar uma maneira de buscar um dinheiro para mantê-los na faculdade. Comecei por aí, buscando o acesso às verbas funcionais e ao fundo de garantia. Foi uma decisão muito difícil porque eu sempre adorei o Banco, gostava muito do Banco, dos colegas, da população. Foi ali que eu fui respeitado como gente. Foi uma decisão muito difícil sair do Banco. Muito difícil, mas tinha que fazer, porque o dinheiro não dava mais pra sobreviver, só pra pagar as necessidades mais prementes. Então tinha que buscar alguma coisa lá fora e eu sentia impossível fazer as duas coisas: ser empregado do Banco e ter um trabalho, um negócio lá fora (Entrevistado 9-setembro/2006).

Antes do PDV sair, eu estava determinado a sair do Banco do Brasil, por causa dos salários baixos na época. Eu sempre tive outra atividade e essa atividade que eu desenvolvia na época me permitia ter um ganho razoável, tanto que eu abri mão da comissão. Eu era Gerente de Expediente, fui trabalhar no CESEC, num horário bastante favorável, das 16:00 às 22:00, e durante o dia eu exercia essas outras atividades que me permitiam ganhar mais que a comissão que eu recebia do Banco pra ser Gerente, com muita dor de cabeça. Eu ganhava muito mais facilmente lá fora. Então, quando eu vi que realmente não compensava mais eu ficar no Banco, sempre tive atividade lá fora e o salário estava muito defasado, eu já tinha tomado decisão. Quando o PDV saiu, eu aproveitei pra ter uma base melhor em termos de benefícios e daí eu dei continuidade aos meus negócios (Entrevistado 11- outubro/2006).

Eu estava descrente do Banco, com relação à postura administrativa do Banco, e eu tinha um projeto novo que era muito interessante. A questão salarial pesou no sentido de eu ter a possibilidade de um rendimento maior do que no Banco. Ou seja, o projeto que eu estava estabelecendo previa de certa forma que eu ia ter ganho maior do que eu estava tendo. Eu já estava desenvolvendo uma atividade paralela e prevendo uma qualidade de vida melhor, de satisfação, isso tudo pesou (Entrevistado 14 –maio/2007).

A frustração com relação ao Banco decorria também pelo fato de que a maioria dos funcionários era detentora de curso universitário, sendo ainda representativo o número daqueles que possuíam cursos de nível de pós-graduação e, diante da possibilidade de construir uma carreira sólida num quadro de segurança e estabilidade, tinham optado permanecer no Banco, abrindo mão de investir em outras alternativas profissionais. No universo de meus pesquisados, 49% eram detentores de nível superior completo e 25% possuíam pós-graduação.

Eu passei no concurso e aí eu entrei no Banco, mas fui fazer engenharia. Fiz engenharia, mas preferi me dedicar mais ao Banco e acabei abandonando a engenharia. Mais tarde fiz economia. [...] Depois eu fiz pós-graduação pela FGV em administração (Entrevistado 5 – setembro/2006).

Na condução do PDV, o Banco se apoiou em duas estratégias: pressão temporal, dado que o funcionário tinha apenas o prazo de 03 a 14.07.1995, depois prorrogado até 21.07.1995, para se decidir e execução de um bem elaborado plano de comunicação tanto

interna como externa. Os registros abaixo ratificam essas estratégias:

Camargo reconheceu que o prazo de adesões tão curto deve-se mesmo aos problemas emocionais que tal decisão gera nos funcionários (BANCO DO BRASIL -1995f).

Eu considero, e aqui eu estou falando da ótica geral, o ponto principal do PDV ter dado certo, do Plano ter dado certo, o que que foi? Foi a comunicação. Na realidade, eu acho que um PDV é muito mais um plano de comunicação do que qualquer outra coisa. Nós comunicamos muito bem, o PDV foi bem comunicado e nós estivemos o tempo todo disponível pro funcionário perguntar, pro funcionário tirar dúvida, né. [...] Bem, o fundamento teórico desse negócio todo é a Judith Bardwick, quando eu descobri que nós vivíamos numa zona de conforto que precisava ser quebrada. Ela disse, e eu não sei se ela trata disso no livro, que pra você sair da zona de conforto tem que ser com dor. A quebra de paradigma tem que vir pra valer, senão não se sai (Ex-Diretor Camargo, novembro/2006).

O mote da comunicação era deixar claro que o projeto era para valer e que ia ser implementado não obstante o obstáculo das pressões e das reações adversas. O Banco enfatizava que o programa estava aderente ao que já vinha ocorrendo nos países mais avançados do mundo. Realçava os problemas financeiros da empresa, explicitava que os benefícios oferecidos pelo PDV eram uma chance única e que a instituição recorreria a demissões compulsórias, em condições menos vantajosas, caso a meta de 15 mil adesões não fosse alcançada. Como Bourdieu (2004c) nos declara, as relações de comunicação são, de modo inseparável, sempre relações de poder que dependem, na forma e no conteúdo, do poder material ou simbólico acumulado pelos agentes envolvidos nessas relações. No caso, os componentes da Diretoria estavam investidos pelo Banco de total poder simbólico para realizarem o PDV. Utilizando-nos dos termos weberianos, podemos dizer que a comunicação cumpria seu papel de instrumento de imposição ou de legitimação, no sentido de assegurar a domesticação dos dominados.

O assunto tomou conta da mídia, pois se tratava de algo inédito não apenas para os funcionários do Banco, mas também para a sociedade, que sempre vira o Banco como a empresa da segurança e estabilidade para todo aquele que ingressava em seus quadros. Além disso, o número de corte de funcionários, estipulado em 15 mil, era algo assustador para um país que já estava enfrentando o problema do desemprego estrutural, do trabalho precário, informal, trazido no bojo da reestruturação produtiva que já vinha sendo operada por outras empresas no território nacional.

O PDV passou a ser discutido nos mais diversos fóruns da sociedade brasileira,

com posicionamentos contraditórios. Existiam aqueles que defendiam o plano como uma justa medida para acabar com os privilégios dos funcionários do Banco e colocá-los nos patamares dos demais trabalhadores brasileiros. Mas, de uma maneira geral, os posicionamentos eram de defesa da posição do funcionário. A maioria da sociedade via naquela reestruturação o princípio da privatização do Banco do Brasil, instituição que lhes era cara demais para passar às mãos da iniciativa privada. Inclusive, Vidotto (2007) compartilha desse ponto de vista argumentando que estava latente no Programa de Ajustes 1995-96 a meta de inaugurar um novo leque de possibilidades para, após a reestruturação, proceder a progressiva privatização de segmentos do Conglomerado Banco do Brasil.

O Banco passou a exercer uma intensa campanha de comunicação interna e externa enfatizando que a sua reestruturação era irreversível. Assegurava que se tratava de uma questão de sobrevivência da empresa, no que era endossado pelo próprio Presidente Fernando Henrique que, em pronunciamento à imprensa (BANCO DO BRASIL, 1995g), declarava: “Eu não tenho o direito de deixar que o povo pague porque o BB está inchado ou porque tem déficit”. Diariamente, o Boletim Eletrônico - BIPEL, ao qual todos os funcionários tinham acesso, divulgava mensagens da Diretoria do Banco com teores que implicitamente visavam estimular adesões ao PDV, tais como:

Está sendo examinado um corte nas dotações da Direção Geral e Órgãos Regionais para que também se juntem ao esforço de aumento de produtividade que todas as áreas do conglomerado terão de fazer. [...] Quando terminar o trabalho de reestruturação da Direção Geral e Órgãos Regionais outros ajustes serão feitos. [...] Por mais desconforto que as medidas adotadas tenham causado, o Banco está muito longe de eliminar a diferença brutal entre despesas administrativas e receitas. [...] A Diretoria ressalta que, doravante, essa adequação das despesas às receitas será uma preocupação de caráter permanente. [...] A Diretoria lembra que cortes futuros no quadro pessoal serão realizados sem os incentivos financeiros oferecidos pelo PDV. [...] O Banco decidiu pelo fechamento de 103 agências em todo país. Aproximadamente 900 bancários trabalham nessas unidades. Com a desativação, esse contingente passa a integrar automaticamente o quadro dos funcionários que podem aderir ao PDV (BANCO DO BRASIL, 1995e).

O Banco do Brasil precisa atualizar sua tecnologia para poder competir. [...] Os recursos para essa modernização serão obtidos com o corte na sua folha de pagamentos. [...] Faz-se necessária a demissão de pelo menos 15 mil funcionários para se preservar o emprego de 92 mil, informou o Diretor de RH, João Batista de Camargo (BANCO DO BRASIL, 1995f).

O Presidente FHC disse ontem em Anápolis-GO que o Banco do Brasil teve um déficit de R\$ 1,6 bilhão no primeiro semestre deste ano e previu a falência do Banco se não for concluído o Programa de demissões de funcionários (BANCO DO BRASIL, 1995g).

Por outro lado, a área de comunicação do BB fornecia intensivamente dados aos funcionários detentores de cargo de Chefia, estimulando-os a repassar informações que contribuíssem para aumentar o número de adesões:

Em vista do salário achatado naquela época, vi alguns colegas aderindo, uns por causa de falta de dinheiro mesmo, porque que tinham que quitar as dívidas. Veio pressão muito séria de cima: ou paga a dívida ou vai embora por justa causa. Então muitos aderiram por esse motivo (Entrevistado 9-setembro/2006).

Desde o primeiro dia do lançamento, o programa contava com avançado suporte tecnológico que permitia ao funcionário acessar dados que contribuía para que ele avaliasse a situação e optasse ou não pelo desligamento. Por meio de consulta direta, via *on-line*, o funcionário tomava conhecimento do montante que receberia, no caso de adesão, com indicações claras das parcelas garantidas por regulamentos e das parcelas oferecidas como incentivo pelo Banco.

No âmbito externo, o Banco adotava atitudes para legitimar o programa. Visando criar clima na mídia, o Banco ampliou a geração de notícias sobre o desempenho da instituição e necessidades de mudanças. O PDV foi apresentado oficialmente à imprensa no dia 30 de junho de 1995, o mesmo da divulgação aos funcionários, com falas do Presidente, Diretores das áreas de RH e de Tecnologia do BB.

Nos dias que antecederam o lançamento do programa, dirigentes sindicais, lideranças parlamentares e representantes da Justiça foram visitados pelo Diretor de RH, visando dar-lhes conhecimento prévio das linhas gerais do projeto.

No dia 2 de julho de 1995, o Banco publicou nos principais jornais das maiores cidades brasileiras matéria paga que tinha como objetivo fornecer informações aos formadores de opinião, apresentando o PDV sob um ângulo favorável. A campanha foi repetida, com outra mensagem, no dia 13 de julho de 1995, às vésperas do encerramento do programa, com a finalidade de ratificar que, não obstante as resistências e pressões, o PDV foi executado e dentro do prazo estipulado.

A Presidência da República era constantemente municiada com dados que lhe viabilizavam praticar um discurso consistente de apoio ao PDV como forma de contrastar as previsíveis pressões políticas que advieram, dada à repercussão que sempre existe quando se mexe com o Banco do Brasil:

Deixa eu te falar sobre a intervenção do FHC. Quando a gente viu que podia

desaguar, as ações na Justiça, a Érika Kokay moveu uma, o Magela³⁶ moveu outra, não sei quem mais outra, o que a gente viu? De repente um dia eu tô ali, aquele negócio todo pipocando, eu falei: que diabo, será que por conta da Justiça a gente vai perder a chance de botar ordem nessa empresa, é um negócio tão necessário, é uma questão de sobrevivência, né. Aí eu liguei lá pro Gabinete do Cidinho, do Presidente da República, e eu disse: olha, nós estamos a ponto de perder esse negócio aí e eu acho que uma maneira de resolver isso é botar o Presidente Fernando Henrique pra apoiar. – Ah, tá legal, tá na entrevista dele, daqui a pouco ele vai falar. - Diz pra gente como é que ele vai falar. – Não, não, ele fala, pode deixar. E aí e ele falou: “O Banco do Brasil tá fazendo aí o programa de desligamento voluntário de demissões. Eu quero dizer pra vocês que eu é que sou favorável a isso. Apareceu na Globo... e ele ligou como se fosse uma decisão dele, mas não era (Ex-Diretor Camargo, novembro/2006).

A reação dos funcionários era de completa perplexidade, traduzida na reação do Entrevistado 16 (novembro/2003): “Todos os colegas parece que sentiram a mesma coisa que eu sentia. Todos ficaram assim estarecidos”. A frase que mais se ouvia nos corredores da empresa era: “parece que o chão nos foge aos pés”.

Grande parte dos funcionários se sentia traída em sua lealdade à empresa, sendo que esse sentimento foi unânime entre meus entrevistados, como atestam as falas abaixo:

Olha, eu nunca achei que eu ia sair no PDV e eu nunca achei que o Banco um dia faria isso. [...] Agora, aconteceram algumas coisas naquela época do PDV, né, em 1995, muito sérias com o funcionalismo do Banco e começaram a vir as regras do PDV. Então, na medida em que eu fui vendo as regras, eu fui me sentindo excluída do Banco. Quando eu senti que o foco maior era a minha comissão, o foco maior era o tempo que eu tinha dentro do Banco, eu tinha 19 quase 20 anos, né. O foco maior eram aquelas pessoas que tinham graduação ou mais que graduação, pós-graduação, especialização, pessoas que eram caras pro Banco, que eram mão de obra cara, eu fui me sentindo objeto descartável. Nessa hora eu comecei a pensar em sair do Banco, porque aí já não me interessava ser objeto descartável da casa. Até então eu me sentia valorizada. Então, eu acho o que me fez sair no PDV mesmo, pensando hoje pra trás, que já tem 11 anos, o que me fez sair no PDV não foi nem a situação financeira, nem foi vontade de ir lá pra fora fazer outras coisas. [...] Nem foi a vontade de buscar uma coisa melhor, mas foi porque eu me senti traída. [...] eu dava pro Banco o meu trabalho, o máximo que eu podia e ele me aceitava enquanto profissional, como ele sempre me aceitou. [...] Quando eu senti que por conta de dinheiro e era só por conta disso, porque meu cargo era um cargo caro, eu saí daqui S-12, quer dizer, eu tinha na carreira chegado ao máximo. Então, eu senti que justamente quem tinha dado mais, quem tinha dedicado mais estava sendo convidado a sair, pois não eram todos como S-12 com 20 anos de Banco. Muitas promoções eu tive por mérito, por coisas que eu fiz em outros lugares, em outras Diretorias. Eu era uma pessoa cara pro Banco e eu deveria ser cara de coração também ao Banco. (...) Eles preferiam colocar uma pessoa mais barata no meu cargo (Entrevistada 4- outubro/2006).

Todos os colegas sentiram a mesma coisa. Ah, sentiram como se realmente tivesse passado uma punhalada pelas costas. Sabe traição? É a sensação de

³⁶ Érika Kokay e Geraldo Magela eram dirigentes sindicais à época e hoje são respectivamente Deputada Distrital e Deputado Federal.

traição (Entrevistada 15-outubro/2003).

Processos de rompimento do vínculo do “nós”, carregados de afetividade, como é o caso do Banco do Brasil, não podem ser superados por meios racionais. Os funcionários sentiram ampliar o abismo entre os seus desejos contidos e a realidade que lhes era imposta. Nas manifestações abaixo transparece a situação em que os funcionários reagem como se a empresa fosse uma pessoa que lhes negasse a manifestação de sua “verdade íntima”, remetendo-nos àquela circunstância que Elias (1994) nos fala que o indivíduo acha que a sociedade viola seu “eu íntimo”, portando-se como uma mãe que, de maneira fria, hostil e opressora, nega ao filho a satisfação e o obriga a reprimir tudo aquilo que ele gostaria de expressar:

Foi criando um ranço, uma coisa muito de revolta, sabe, contra a empresa. Aquela coisa como se a empresa fosse uma pessoa e a gente tá com raiva dela. Então, a gente não pode se abrir mais, não pode ser sincero mais. A gente tem que esconder a emoção, a gente fala somente o que é possível (Entrevistada 19-novembro/2003).

Dada a minha ligação tão íntima com o Banco do Brasil, quando eu me desliguei do Banco eu senti que foi uma verdadeira traição. Nossa, eu não tenho dúvida que eu fui traída. Eu não tenho a menor dúvida. Tanto assim que eu criei altas fantasias. Eu queria matar das maneiras mais horrendas (risos) o cara lá, hoje em dia não me lembro mais do nome dele, o Diretor de Recursos Humanos. Ele era assim o “vilãozão”. Então ele era o foco do meu ódio. Era uma reação passional total. Você sabe que na minha última semana de trabalho, eu já estava no Sede I e eu ia no Sede III, que ficava ali em frente, eu lembro que no meu último dia ou última semana eu andei pelos corredores me despedindo, andei pelos setores, e eu estava me sentindo tão traída, tão barbaramente traída, que eu tinha vontade de deprestar a estrutura do prédio. Eu tinha vontade de dar “Control Del” em tudo que era micro. Eu não fiz nada, mas eu tinha altas fantasias. Eu tinha vontade de estragar as coisas, sabe? Ah, você não me quer? Então espera aí (risos). Eu me sentia mal comigo por causa disso daí (Entrevistada 8-agosto/2006).

O PDV mexia indistintamente com os que optaram permanecer na empresa, entre os quais me incluo, e com os que dela se desligavam. Passamos a lidar com um sentimento de perda, sentindo-nos destituídos de nossos referenciais, abalados em nossa segurança íntima:

Eu fiquei perdida, fiquei mal mesmo. Eu senti, assim, ninguém. Agora eu não presto pra nada (Entrevistada 17-novembro/2003).

Uma morte, uma morte! Uma morte violenta com todos aqueles entes de sobe e desce de desgraça. Foi horrível. Eu tive que... como se eu tivesse perdido um naco, um pedaço imenso do meu eu. Então, eu perdi tudo que eu conhecia até então. Entrei com 19 anos mal completos e saí aos 40. O Banco era meu universo

e de repente esse universo me foi tirado. Então, eu tinha que lidar com aquilo tudo e a perda de todo meu vocabulário, de todas aquelas pessoas, de todo um ritmo de vida que tinha sido a maior parte da minha vida. Foi horrível, foi horrível. Foi horrível fisicamente, inclusive. Foi horrível psicologicamente, financeiramente, socialmente, o que você puder imaginar de tentáculos que eu fui descobrindo depois aos poucos, porque eu achei que já tivesse visto tudo e tinha mais, e tinha mais dor e tinha mais dor. Foi horrível (Entrevistada 8-agosto/2006).

O PDV do Banco do Brasil foi o maior projeto dessa natureza implantado no Brasil. Na visão da diretora da DBM do Brasil, Victoria C. Bloch, o Banco era possivelmente a organização brasileira que melhor refletia um vínculo não explícito: o da estabilidade. Os impactos decorrentes dessa circunstância faziam com que até mesmo os seus formuladores por várias vezes se sentissem abalados em suas convicções, conforme manifestação abaixo:

O mais difícil do PDV foi manter a Diretoria com esse propósito. Não foram poucas as vezes que por muito pouco a coisa não desandou, não se voltou atrás na decisão de se fazer o PDV. Era forte a pressão por parte do Ministério Público, por parte da sociedade, por parte da imprensa, por parte do Sindicato. A Diretoria do Banco do Brasil daquela época eram todos funcionários ou tinham sido funcionários do Banco do Brasil, só tinha um que não era funcionário do Banco do Brasil, que veio da iniciativa privada. Os demais eram funcionários de carreira do Banco do Brasil. Foi muito difícil porque nós nos colocávamos a todo momento na figura do funcionário que teria de tomar a decisão da demissão. [...] Eu dizia: não, eu assumi esse personagem e vou ter que levar até ao fim. [...] Então, não foram poucas as vezes que a Diretoria quis jogar a toalha e eu levava os dados pra eles, chamava a consultora e ela ia lá e dizia: não, é isso mesmo, vocês vão passar por crises. Então, foi muito complicado (Entrevistado 6 e implementador do PDV- junho/2006).

Mais difícil era ainda a situação dos funcionários da área de RH. Eles vivenciavam os conflitos inerentes a todo funcionário do Banco naquele momento, mas, aos olhos dos demais colegas, eram percebidos como “mandatários do Banco”, os personagens visíveis que exerciam pressão para estimular a adesão ao PDV. Dejours (2002, p.52) afirma que o sofrimento do trabalhador começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada, exigindo dele a utilização do “máximo de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação”. E essa era a situação que se instalava no Banco durante a operacionalização do PDV:

Membros da equipe de RH chegaram a questionar a validade do Programa no início de sua concepção e muitos deles trabalhavam na sua implementação divididos pela decisão de eles próprios aderirem ou não ao PDV. Funcionários selecionados para prestar apoio aos demitidos incorporavam o sentimento de perda dos que saíam (BB, 1995a, p.31).

A gente tava lá, era aquela história de estar no mesmo barco. A gente sofre as conseqüências e, ao mesmo tempo, a gente é agente dessas mudanças. É uma coisa meio esquizofrênica, né. A gente sofreu muito com isso (Entrevistado 18-novembro/2003).

Como atendente no PDV eu via de tudo. Eu via as pessoas chorando, dizendo que estavam sendo pressionadas pra sair, outras chorando porque não agüentavam a pressão do trabalho. Uma era por dívida, outra era por desequilíbrio emocional. A gente ouvia de tudo, inclusive pessoas com quem eu tomei posse na época ligaram sem saber que era eu e, pelo nome, eu identifiquei, né, e reencontrei algumas pessoas dessa forma, pessoas que tavam querendo sair (Entrevistada 19-novembro/2003).

Eu fui trabalhar naquele PDV. Inclusive me senti muito mal fazendo aquele tipo de serviço. A gente trabalhava numa sala, era tudo assim com vigilância, com segurança, meu carro foi estragado na porta da UFRH, inclusive os carros da gente eram colocados em lugares diferentes dos colegas da gente, porque tinham seguranças lá. Os colegas que estavam excedentes em 1995/96, eles chegavam lá no Banco e queriam falar com os responsáveis por aquele plano de qualquer jeito. Entravam... então tinha segurança na porta da sala e eu me senti muito mal fazendo aquele serviço e falei com o colega que não dava pra continuar, porque você lia, você estava demitindo colegas, colocando eles como excedentes porque tinha de enxugar o Banco. Não tinha critério, sabe? Então, eu falei com ele que eu ia sair, que eu não gostaria de trabalhar ali. Aí, ele disse: olha, eu trouxe você porque eu tenho confiança em você. Se você não fizer esse trabalho outra pessoa vem pra cá fazer, ganhando e trabalhando. Isso aqui que você está fazendo é um trabalho. [...] Isso foi me desgastando, eu fiquei muito mal de ter que participar dessa posição, desse trabalho (Entrevistada 13- setembro/2006).

Como personagem que vivenciava duplamente esse processo, o funcionário de RH passava também a desenvolver comportamentos defensivos dentro daquela circunstância descrita por Dejours (2001) como comum no mundo do trabalho. A pessoa, diante da impossibilidade de lutar contra efeitos deletérios do trabalho em si mesma ou em outrem, adota estratégia defensiva para se insensibilizar diante daquilo que condena moralmente ou a faz sofrer. É uma forma de tornar tolerável o sofrimento ético:

Eu participava desse tipo de atendimento. Impactava, mas é assim desde que eu comecei a trabalhar nesse tipo de coisa. Eu tracei de sair do Banco às seis e às seis e cinco eu apagava aquilo. Às vezes, uma coisa muito pesada que ficava na minha cabeça, saindo do Banco eu encontrava o meu marido, aí eu falava assim, aconteceu tal coisa. Assim, pra sair da minha cabeça, dividir com alguém e sair liberada pra casa, não carregar nada. Era um mecanismo que eu usava pra me aliviar: eu não posso levar isso pra casa, porque daí vira um inferno no serviço e em casa. Então no serviço eu fazia tudo que era possível. [...] Eu consegui lidar com isso dessa forma: é como se fosse uma gaveta, que meu sentimento pudesse ser engavetado. Aí, daí eu saía e deixava ele aqui na gaveta (Entrevistada 21-dezembro/2003).

Os funcionários percebiam a mudança abrupta do Banco em seu discurso de quase dois séculos. Até então, o Banco exigia dedicação integral de seu funcionário para fazer

carreira na empresa, proibindo-lhe exercer atividade profissional extra, exceto as relacionadas com o magistério. Essa condição, ao mesmo tempo em que levava o funcionário a se dedicar integralmente à empresa, desfavorecia a busca de novas alternativas:

É como se tivesse passado uma rasteira no seu pé. O Banco a vida inteira disse pra você: “eu quero dedicação exclusiva de você; você não faz mais nada; viva 24 horas pro Banco”. Depois do PDV, ele disse assim: “ôh, babaca, acorda; você não procurou nada lá fora?; não viu que o mundo tá passando lá fora?; por que você não tem um empreendimento seu?; por que você não procurou lá fora?”. Ué, mas você disse a minha vida toda que era pra eu me dedicar a você. - “Não, não, pode se tratar; pode ir lá fora; você foi babaca; não quero isso não; pode buscar lá fora a sua realização, as suas coisas, porque aqui dentro não tem espaço pra você” (Entrevistada 15 –outubro/2003).

Confusos e perdidos, destituídos de um céu verossímil para lhes orientar, os funcionários se tornaram naufragos que deslizavam pelos corredores da empresa, antes sólidos mas agora liquefeitos, à procura de um porta-voz confiável que lhes desse sustentação agora que estavam à deriva:

Eu acho que o PDV foi um fim de caso... uma coisa, assim, que mexeu muito. Qualquer caso quando acaba, você fica abalado. Era como se o funcionário e o Banco tivessem um caso de amor e foi rompido unilateralmente: um lado ainda tava apaixonado e o outro não. E o lado apaixonado seria o funcionário (risos). Foi um rompimento, assim, bem emocional (Entrevistada 19-novembro/2003).

Nós tivemos muita gente desequilibrada por conta do PDV. [...] Alguns entraram em licença-saúde psiquiátrica, alguns se mataram. Os suicídios foram em um número aproximado de vinte casos na época. O sindicato divulgou mais de quarenta, mas não foi isso não... pelo menos, os números oficiais do Banco não eram esses (Entrevistada 19, vinculada à equipe gerenciadora do PDV – novembro/2003).

Ao trazermos a discussão dos Planos de Desligamento Voluntário ao campo da Sociologia, adentramos na complexa questão da “livre escolha”. O vocábulo voluntário, segundo Michaelis (2000,v.2, p.2217), originário do latim *voluntariu*, significa “feito espontaneamente, por vontade própria, sem constrangimento ou obrigação”. Fazer alguma coisa derivada da nossa própria vontade, sem qualquer coação, é algo que, desde os primórdios da Sociologia, seus formuladores consideram como ilusório e que Marx tão enfaticamente proclamou quando afirmou que os homens fazem sua própria história, mas não a fazem a seu livre arbítrio e sim sob certas condições com que se deparam, dado que somos herdeiros de um passado transmitido pelas gerações que nos antecederam. Esse aspecto ficou evidente em minha pesquisa de campo. Não obstante 44% dos meus

entrevistados tenham respondido no questionário que lhes remeti, via Correio, que a sua adesão ao PDV foi estimulada pelo desejo de buscar novo projeto de vida, quando da realização da entrevista individual, pude constatar que todos se sentiram pressionados e em essência suas decisões nada tiveram de voluntárias, como fica claro nas manifestações abaixo:

No PDV a gente foi sim muito pressionada pelo marketing interno pra sair (Entrevistada 7 – setembro/2006).

Essa opção, do lado do indivíduo, é muito dolorosa, muito traumática. Nunca se consegue ter tranqüilidade mais. Na minha agência, o PDV foi de grande coação. Eu me senti traído, sim, pela Administração da Agência da época, que colocou não só a mim, mas mais uns 15 funcionários da minha agência, colocou pra fora, empurrou pela janela. Empurrou: ou você vai ou você vai. Então, eu senti sim que era uma traição, porque o Administrador pra garantir o lugar dele, ele pisoteou os colegas de anos e anos. Então, senti essa traição sim. A partir do momento que os endividados foram embora, nós passamos a ser ameaçados no próximo mês de estarmos trabalhando lá em Manaus, lá no Rio de Janeiro, como aconteceu com uma grande maioria, principalmente do Nordeste que chegava pra trabalhar e o Gerente dizia: a partir do dia primeiro, você estará trabalhando em Brasília. Não adiantava dizer: eu não conheço Brasília, eu não pedi. Simplesmente o Banco te mandou pra lá, a sua empresa te mandou. É o que tomou no Banco o nome de “exilados”. E era um verdadeiro exílio. Ajudei socorrer muitos colegas que vieram exilados, totalmente desesperados, totalmente fora da consciência normal, não falando de dois que realmente ficaram malucos, ficaram loucos. Era uma grande dor, você se sentindo destituído e você vendo a guilhotina no seu pescoço: você não concorda sair no PDV, mas você é um dos primeiros da lista no próximo mês para estar trabalhando lá em Manaus, lá no Rio de Janeiro, qualquer coisa assim. Você sentia que ou mais cedo ou mais tarde você seria alcançado e seria um caos na minha vida, porque de qualquer maneira eu já tinha 25 anos de Brasília. Aqui que eu consegui pisar no chão seguramente, e ser mandado pra Manaus ou qualquer interior ia desestruturar totalmente a minha vida (Entrevistado 9 – setembro/2006).

A fala do implementador do PDV (junho/2006) também endossa essa minha conclusão:

[...] muito embora fosse um programa de desligamento voluntário fica muito bem caracterizado, pelo menos pra quem tomava decisão, de que aquilo estava forçando o cara a tomar a decisão de desligamento porque senão o Banco teria que tomar uma decisão de mandar embora.

Se a “livre escolha” é ilusória, a “pretensão do direito de escolher livremente” pode transformar essa ficção num fato social durkheimiano, ou seja, num fato real que se impõe por uma pressão coercitiva dotada de recompensas atraentes, pressão essa que não pode ser eliminada pelo desejo ou pela argumentação e muito menos repelida ou ignorada impunemente. E esse foi o caso do PDV do Banco, endossado pelas tantas falas de meus

entrevistados, das quais destaco a abaixo:

Eu não tinha opção. Eu optei por abrir mão porque eu me vi numa situação que eu achei se ficasse seria pior. Mas eu fui obrigada a tomar uma decisão pra qual eu não me sentia preparada (Entrevistada 8 – agosto/2006).

Sob o prisma sociológico, podemos dizer que os formuladores dos PDV e as instituições que dele se valem fazem exatamente isso: criam um fato social dotado de uma pressão esmagadora e irrefutável pelas lentes das idéias dominantes, no caso, o neoliberalismo. E um dos mandamentos do neoliberalismo é a redução da mão de obra; isso implica considerar que a empresa que não “enxugar” o seu quadro de funcionários irá à falência, pois não terá mais competitividade no mercado. A coerção do fato social é tão grande que impõe fatalmente o auto-convencimento daquele que aplica a norma, como transparece na fala abaixo do entrevistado que, em 1995, era o responsável pela implementação do PDV:

O Banco precisou de um aporte por parte do Governo. O Banco estava descapitalizado e precisava de dinheiro, então o Governo colocou 8 bilhões de reais, mas também pediu uma contrapartida do Banco, que era tornar a empresa economicamente viável, né. O projeto do Governo era tornar todas as empresas, aquelas que ele ficaria com elas, viáveis. Essas empresas teriam que ter rentabilidade. Essa foi a aposta. [...] Esse era o pedido do Governo, o acionista majoritário. [...] Eu procurei me abstrair de que estava quebrando um paradigma – a estabilidade – que era um valor importante pra mim enquanto funcionário. No período que a gente tava trabalhando em cima do PDV, eu disse: eu tenho que deixar isso aí em outro canto, eu não posso levar comigo essa dúvida, eu tenho que ter essa certeza de que eu tô fazendo a coisa certa e que eu tô fazendo isso aí não é pra demitir 15 mil pessoas, não é pra tirar do grupo 15 mil pessoas, mas é pra preservar o emprego dos demais. Então, a minha certeza pode até ser uma certeza colocada, uma certeza que em alguns momentos eu poderia não acreditar, mas eu desviava o pensamento. Eu racionalizei o tempo todo. Tentava me abstrair das emoções e do fato de eu ser um funcionário de carreira e ter trabalhado já durante quase 20 anos no Banco, vivendo o Banco, fazendo do Banco a minha vida (Entrevistado 6 - junho/2006).

Programas dessa natureza se inserem no complexo domínio dos vínculos do “nós”, quando as pessoas passam a vivenciar um sentimento de perda, afetando não só suas vivências atuais, mas toda uma memória coletiva, levando-as a perceberem como sem sentido as experiências das gerações passadas. Não se trata de um problema passível de ser encarado simplesmente sob o ângulo da racionalidade, como se ceder à pressão de um processo de reestruturação que quebrava paradigmas caros aos funcionários fosse racional e resistir a ele, irracional. Como nos diz Elias (1994), essa situação não pode ser vista como uma mera troca de roupas. A dificuldade aí reside no conflito estabelecido entre a

consciência intelectual lógica e a resistência afetiva à nova situação, que se apresenta ao indivíduo como uma perda sofrida. Tanto assim, que o entrevistado 6 (junho/2006), que na fala anterior se manifesta como implementador do PDV, quando anos depois também se viu na condição de um pedevista, conforme narração abaixo, reage analogamente aos seus demais colegas, personagens daquela situação de 1995:

Eu fiz do Banco do Brasil também a minha vida, né. Eu não imaginava sair do Banco do Brasil sem que tivesse chegado ao final da minha carreira profissional mesmo, me aposentar. Eu queria ter isso aí, eu tinha criado essa expectativa, era meu projeto de vida profissional levar até o final, sair aposentado. [...] O PDV é uma ferida não cicatrizável. Você traiu essas pessoas que nunca iam esperar de você um negócio como esse. Escutar isso de um colega é um choque. Houve um tempo que teve pessoas que se diziam meus amigos assim e que deixaram de falar comigo por muito tempo pelo fato de que me diziam: você se vendeu, né. Você é um Judas, você se vendeu por 30 moedas. Não foram poucas as vezes que eu ouvi esse tipo de coisa e tentava contornar, embora com muita dor também no peito, né, porque um dia foi, mas eu não fiz isso, eu tentei dar dignidade ao processo, porque era isso que eu queria fazer. O que eu queria fazer era um processo digno pra que as pessoas saíssem e inclusive que a gente tivesse uma via de crédito pra auxiliar as pessoas, mas a coisa não acontece exatamente como a gente gostaria, né, até porque tinha restrições aí. Ninguém tem controle total sobre os processos que você inicia. Você vê que eu até hoje pago um preço muito alto por esse tipo de coisa. Eu sou rotulado por isso ainda. Então, no meu desligamento do Banco, eu não queria sair do Banco na virada do Governo, né, quando o Lula assumiu, mas o meu nome foi várias vezes à Casa Civil, chegava lá, eles seguravam e diziam: não, esse é o cara do PDV, então esse não vai ter espaço dentro do Banco e nem dentro do Governo. [...] Eu me senti traído, me senti injustiçado nesse tipo de coisa. Aquele momento que eu fiquei lá no Banco eu tinha uma revolta muito grande com o Banco. Eu pensava: não é possível que eu vá acabar minha vida profissional dentro do Banco nessa situação. [...] eu me sentia tremendamente injustiçado nisso daí, esse era meu sentimento de injustiça e de revolta. Então eu queria que passasse o mais rápido possível o plano que iria permitir o meu desligamento porque eu queria cair fora do Banco do Brasil. Eu queria não passar nem mais perto do Banco do Brasil. Eu me sentia como se tivesse perdido o meu chão, meu teto, tudo, né, porque eu fiz da minha vida o Banco do Brasil. Então eu me sentia tremendamente injustiçado e revoltado com isso aí (Entrevistado 6 – junho/2006).

A experiência vivenciada por este ex-funcionário que teve a dupla experiência de ter sido implementador do PDV do Banco e pedevista alguns anos depois nos mostra como, principalmente no estágio do capitalismo neoliberal, as instituições submetem também aqueles de que dota de investidura aos tormentos da ambivalência: os consagrados de ontem podem ser os descartáveis de hoje. Nos atuais tempos fluidos a autoridade concedida pelas instituições se tornou um capital simbólico extremamente volátil. Valendo-nos dos termos de Bourdieu (2004c), podemos dizer que os investimentos tidos como capitais específicos, “posições adquiridas” no campo onde as pessoas se julgavam íntimas agora também se pulverizam em ritmo frenético, remetendo-as, muitas vezes, a

uma situação de bancarrota, ao mesmo tempo social e psicológica, que as excluem do grupo a que pertenciam, lançando-as até mesmo em situações de repúdio pelos pares. Cabe ao indivíduo solitariamente arcar com o ônus das ambigüidades institucionais quando a empresa lhe retira o “carisma da função”. Entretanto, em processos de outorga de investidura, temos de nos lembrar do que nos ensina Bourdieu (2004c): a disciplina e o amestramento institucionais permaneceriam ineficazes sem a cumplicidade encontrada na submissão dos agentes, pois certos *habitus* acham as condições da sua realização, e até mesmo do seu desenvolvimento, na lógica da instituição, ou, inversamente, a lógica da instituição explora em seu proveito as tendências inscritas no *habitus*. O depoimento abaixo retrata esse difícil processo de vivenciar a dupla face de uma mesma moeda:

Quando me tiraram na virada do primeiro para o segundo mandato do Fernando Henrique Cardoso, o Governo pegou e me levou. Então, até acabar, eu fui protegido, me protegeram numa espécie de blindagem, um “some de cena”. Eu voltaria pra uma das várias empresas do Banco. Isso eu te confesso aqui, pois eu votei no Lula porque eu apostava no projeto de mudança, o que não aconteceu. Com a vinda do Lula, todo o pessoal que trabalhou no PDV, principalmente aqueles que estavam no expoente, como o Camargo, pagaram um preço muito alto. Quando foi no Governo Lula, meu nome chegava na Casa Civil e era vetado. [...] Aí, eu fui conversar com o Presidente do Banco e ele me indicou pro Banco Popular. Fui lá, cheguei a trabalhar uns dias, sem estar formalmente nomeado. Trabalhei um mês na montagem do Banco Popular, mas pra minha estranheza meu nome também não passou. Tudo bem, voltei lá pro Banco pra uma sala onde estávamos em mais sessenta e poucos executivos do Banco que tinham feito parte da Diretoria anterior, foram afastados junto comigo, o primeiro time do Banco, que era AP 01 e AP 02. Aí ficamos lá sem trabalho específico, nós não fazíamos absolutamente nada, não tinha nada pra fazer, não era dado uma missão nem nada, só tínhamos que cumprir um horário. [...] O nosso tempo tava caminhando, nós tínhamos um ano de esmolão³⁷, mas já tinham se passado oito meses, dali a pouco terminava nosso tempo de esmolão e o que iria acontecer conosco? Voltaríamos pra Posto Efetivo, porque o Banco não nos aproveitava em nenhum segmento dentro do Banco. Não havia possibilidade de aproveitamento dentro de uma Gerência de agência. Eu tinha passado por seis Gerências de agências, então eu tinha conhecimento. Tinha acumulado uma bagagem grande, ocupei os mais diversos cargos na Direção Geral, me preparei pra isso, fiz os cursos, estudei, gastei muito tempo da minha vida estudando pra ser um funcionário com qualificação dentro do Banco do Brasil e não era aproveitado. Esse era o meu sentimento: um sentimento de revolta, de revolta com tudo, de ter acreditado que o PT não cometeria esse tipo de injustiça. Na minha concepção, eu estava sendo penalizado por um negócio que não era responsabilidade minha. Se tivesse que responsabilizar alguém, responsabilizasse o Governo anterior e não as pessoas que operacionalizaram da forma mais digna que poderiam ter sido apresentado. Eu tentei colocar o PDV, aquelas ações de enxugamento do Banco do Brasil da forma mais digna que eu conhecia, que eu tentei conceber (Entrevistado 6 – junho/2006).

³⁷ “Esmolão” significa no Banco aquele tempo em que os Altos Executivos ficam recebendo seus salários sem exercer nenhum cargo até que sejam realocados na hierarquia da empresa ou se definam pela demissão do Banco. Normalmente, essa situação acontece quando há mudança de orientação política no novo Governo Federal que assume o poder.

Entendo que o PDV engendrou uma “realidade” que individualmente o funcionário não tinha como se contrapor e, no estágio atual do capitalismo, a sua outrora força coletiva – o sindicato – há tempos já havia sido submetida. O Sindicato dos Bancários, ao qual a maioria dos funcionários do Banco era vinculada, passou a enfrentar grandes dificuldades, notadamente a partir da década de 1990, conforme já mencionei no corpo desse trabalho. A fragilidade desse Sindicato ficou evidente durante o processo do PVD, até porque ele já vinha se sentindo impotente diante da crescente redução de postos de trabalho no setor bancário brasileiro, conforme já explicitarei no desenvolvimento desta tese. Uma entrevistada, vinculada ao Comitê gestor do PDV e delegada sindical na época, fez o seguinte depoimento:

O sindicato foi totalmente ignorado pelo Banco em todo processo do PDV. Era só pra inglês vê. Era só uma encenação pro funcionário achar que ainda tinha sindicato (Entrevistada 19-novembro/2003).

Esta fragilidade transparece também nos registros abaixo:

Na semana que antecedeu o lançamento do Programa, o Banco antecipou às principais lideranças das entidades de classe representativas dos funcionários (CONTEC, Comissão de Empresa, GAREF e ANABB) a íntegra do Programa de Desligamento Voluntário. Naquele momento, os sindicatos não fizeram qualquer questionamento que já não estivesse contemplado no Programa ou que pudesse prejudicar a sua implementação (BANCO DO BRASIL, 1995b, p.23).

O Sindicato perdeu a queda de braço ali porque ele não teve forças suficientes para ganhar. O sindicato se mostrou fraco e despreparado porque a ação, pelo menos pra toda a sociedade, ela passou como uma ação coesa, uma ação forte do Banco do Brasil e do Governo. Em algumas ocasiões o Presidente da República, Fernando Henrique, foi a público dar apoio. Então, isso fortaleceu muito e manteve a Diretoria unida no propósito de fazer (Entrevistado 6 e implementador do PDV- junho/2006).

Diante do enfraquecimento do movimento sindical e do clima de insegurança instalado no seio do funcionalismo do Banco, o Sindicato não conseguiu articular uma reação da categoria. Tanto que, quando o Banco divulgou o seu plano de reestruturação, em 30.06.1995, a Confederação Nacional dos Bancários, em 03.07.1995, convocou assembléias em todo país e lançou indicativo de greve de 24 horas para o dia 12.07.1995. Embora inicialmente aprovada, essa greve não aconteceu, pois as assembléias por unanimidade desconsideraram essa decisão (BANCO DO BRASIL, 1995a, 1995b).

Face à dificuldade para coordenar mobilizações dos funcionários, o Sindicato passou apenas a reagir dentro das brechas da justiça com ações junto ao Ministério Público do Trabalho, Tribunal de Contas da União, além de tentar buscar apoio junto ao Congresso

Nacional, à Procuradoria da República e em outros fóruns da sociedade brasileira. Entretanto, o Banco saiu vencedor em todas as instâncias e prosseguiu em seu Plano de Ajustes (BANCO DO BRASIL,1995a,1995b). As lideranças sindicais formularam denúncias contra os administradores do Banco em diversos órgãos como Tribunal de Contas da União - TCU, Congresso Nacional, Procuradoria da República, Ministério Público do Trabalho, além de impetrem Ação Civil Pública contra o Banco, seus Diretores e a União Federal. Como conseqüências jurídicas dessas ações, o Banco foi questionado pela Procuradoria da Defesa do Cidadão que, em 13.07.1995, instaurou Inquérito Civil Público e determinou ao Banco a suspensão do programa. O Banco não acatou essa ordem, argumentando que o Ministério Público não tinha competência constitucional para essa ação. Em 14.07.1995, o Sindicato dos Bancários de Brasília ingressou com Ação Popular, obtendo deferimento da liminar para suspender o programa até a conclusão das investigações pelo TCU. O Banco interpôs recurso de agravo e, junto ao Tribunal Regional Federal – TRF, ação de Mandado de Segurança. No mesmo dia, o Juiz Presidente do TRF emitiu decisão favorável ao Banco, o que significou o prosseguimento do PDV. Nessa mesma data, o Ministério Público Federal ingressou com Ação Cautelar Preparatória de Ação Ordinária objetivando também suspender o PDV. A liminar foi deferida, suspendendo o programa até decisão de mérito da ação proposta. O Banco só tomou conhecimento dessa liminar em 17.07.1995 e, nesse mesmo dia, ajuizou recurso de Agravo de Instrumento e ingressou com Mandado de Segurança junto ao TRF. Em 18.07.1995, o Juiz Presidente do TRF concedeu efeito suspensivo ao agravo do Banco, sustou a liminar, permitindo novamente o prosseguimento do PDV. Extrajudicialmente, o deputado Augusto Carvalho entrou com representação que deu origem à investigação levada a efeito pelo TCU. Além disso, o Ministério Público do Trabalho, em decorrência de denúncia do Sindicato dos Bancários de Brasília, instaurou investigação, mas concluiu que o Banco não feria a legislação trabalhista na implementação do PDV. Mesmo assim, o Banco firmou acordo com o Ministério Público Federal ampliando para 21.07.1995 o prazo para adesões ao programa, além de estender o PDV para todos os funcionários da instituição, desvinculando-o, portanto, do direcionamento apenas aos “elegíveis” (BANCO DO BRASIL, 1995b).

Em 24.07.1995 (BANCO DO BRASIL,1995b), o Diretor de Recursos Humanos do Banco reuniu-se com o Subprocurador Geral do Trabalho e comunicou-lhe que a Diretoria

não iria recorrer às demissões compulsórias, dando-se por satisfeita com o número de adesões alcançadas. O Ministério Público do Trabalho concluiu que o PDV não feria a legislação trabalhista, conforme texto da ata daquela audiência: “Considerando o Ministério Público satisfatório o Plano do Banco referente às demissões e transferências, por não ferirem preceito legal de caráter trabalhista, foi encerrada a presente ata” (BANCO DO BRASIL, 1995b, p.25).

Na avaliação do Banco (BANCO DO BRASIL, 1995b, p.24), “todas essas ocorrências contribuíram para ampliar o debate sobre o PDV e sobre a situação do Banco, mobilizando praticamente todas as forças da sociedade brasileira”. Isso teria auxiliado os funcionários na sua decisão de optar ou não pelo desligamento.

Segundo o Relatório Anual do Banco do Brasil (1995d), pelo PDV foram desligados 13.388 funcionários e outros 11.323 desligamentos também ocorreram naquele ano. O quadro do Banco passou a contar com 94.669 funcionários, aqui incluídos 3.289 menores-aprendizes, que não pertencem ao quadro permanente da empresa. Os desembolsos mensais com a folha de pagamento foram reduzidos em torno de R\$ 37,4 milhões em agosto de 1995. Levando-se em conta o efeito do reajuste salarial da categoria em setembro de 1995, a redução desses dispêndios passou a representar R\$ 45,2 milhões mensais.

Como nos diz Bauman (2007), seja livre ou não a escolha, a regra de escolher livremente e de estabelecer todas as ações como resultado dessa opção não é, com certeza, uma questão individual. Na maior parte do tempo, a prática da “livre escolha” está fora do alcance dos indivíduos. Nesse sentido não há como não acatar o argumento de Douglas (1998) de que toda instituição é que determina a tomada das grandes decisões, deixando as pessoas apenas se ocuparem das táticas e detalhes, permitindo ainda que entre si elas compartilhem pensamentos e harmonizem suas preferências. Sob essa ótica, o PDV do Banco do Brasil representou uma mudança na vida dos funcionários não decorrente de uma escolha proposital ou consciente. As instituições ocultam sua influência de tal forma que mal notamos qualquer mudança quando elas tornam obsoletas as antigas classificações. No caso do Banco, os funcionários com mais tempo de empresa e detentores de maior experiência, antes os mais valorizados, só perceberam que se tornaram obsoletos quando passaram a ser os “descartáveis” de hoje, os “elegíveis” do PDV. Assim, tanto os que permaneceram no Banco como os pedevistas se submeteram à decisão da instituição e, no

exercício do seu ato de “escolher livremente”, viveram intensamente os versos de nosso grande poeta:

A verdade dividida

Carlos Drummond de Andrade
(In Contos Plausíveis, 1985)

A porta da verdade estava aberta
mas só deixava passar
meia pessoa de cada vez.

Assim não era possível atingir toda a verdade,
porque a meia pessoa que entrava
só conseguia o perfil de meia verdade.
E sua segunda metade
voltava igualmente com meio perfil.
E os meios perfis não coincidiam.

Arrebentaram a porta. Derrubaram a porta.
Chegaram ao lugar luminoso
onde a verdade esplendia os seus fogos.
Era dividida em duas metades
diferentes uma da outra.

Chegou-se a discutir qual a metade mais bela.
Nenhuma das duas era perfeitamente bela.
E era preciso optar. Cada um optou
conforme seu capricho, sua ilusão, sua miopia.

Analisado sociologicamente, o PVD representa um divisor de águas no encontro secular de duas histórias, relatada no Capítulo III: a história do Banco do Brasil e a história daqueles que um dia se tornaram funcionários dessa instituição. As falas abaixo traduzem esse rompimento:

Na verdade o Banco fez naquele momento uma ruptura muito forte, uma negação de toda uma trajetória que ele tinha antes, né, de querer as pessoas. Agora o Banco tá falando que não queria mais as pessoas. Então, assim, quando o Banco começa... Tem uma música do Chico Buarque que ele fez pro Movimento sem Terra que sai da cidade, quando ele fala que “a cidade não mora mais em mim”. A partir daquele momento o Banco passou a não “morar mais em mim”. Isso foi muito doloroso para o funcionário, porque você tinha toda uma crença: o Banco te queria e você queria o Banco. De um momento pra outro, o Banco passou a não te querer mais. Foi um rompimento unilateral, uma coisa absurda. [...] Quebrou uma crença fortíssima, um paradigma, quem ficou no Banco também estava desencantado (Entrevistado 14- maio/2007).

Fiz do Banco um projeto de vida e a minha grande decepção e desilusão é esse PDV, ele vem dar um corte no sonho. Eu aderi ao PDV contra a vontade do Camargo, Diretor que implantou o PDV, contra vontade explícita de meu Chefe, eu era assessor especial do Contador Geral do Banco do Brasil [...] A minha adesão ao PDV foi uma decisão estritamente pessoal, revoltado com a maneira como ele foi implementado. Ele não olhou quem era quem. Ele fez assim: todo

mundo que tiver mais de 20 anos de empresa e mais de 40 anos de idade está na lista. Não interessa se o cara é bom, se o cara é ruim, se o cara era isso ou aquilo. Se o cara era inadequado, se era incompetente, se era um cara que não cumpre meta. Ele simplesmente falou : você está na lista. Eu falei pro Camargo: “eu não aceito a lista. Com o preparo que eu tenho e os esforços que eu representei com a minha presença, junto aos meus filhos eu não aceito estar numa lista desta, portanto eu saio. Não saio pela grana, saio pela forma”. [...] eu saí do Banco pela falta de respeito às pessoas, não pelo dinheiro. Aquele Banco do PDV já não era mais o meu Banco (Entrevistado 3 – julho/2006) .

Segundo o Banco, o PDV criou o clima adequado para que a instituição promovesse os ajustes e a modernização que estavam fadados a esbarrar na cultura da empresa. O PDV materializou os choques que eram necessários para essa mudança (BANCO DO BRASIL,1995a):

- quebra do paradigma da “estabilidade”, que apenas existia como “acordo psicológico”, já que o Banco é rígido pela CLT;
- admissão da possibilidade do quadro de pessoal ser questionável e passível de redução;
- introdução do conceito de empregabilidade em oposição ao conceito de garantia tácita de emprego. Para o Banco, empregabilidade significa a pessoa se sentir empregável na própria empresa ou capaz de se inserir no mercado a qualquer momento, o que torna o funcionário mais interessado em investir na sua carreira, beneficiando a empresa através dos resultados do seu trabalho e ao próprio funcionário através da auto-realização;
- criação da cultura de premiar diferenças ao invés de remunerar igualdades;
- troca da segurança no emprego pela competência profissional³⁸;
- troca da obediência no ambiente de trabalho pela busca de resultado.

Endossando o ponto de vista de Bardwick (1998), o Banco do Brasil argumentava que o tempo na empresa era o principal fator na ascensão profissional. “Premiava-se, assim, a igualdade e não se valorizava as diferenças. Olhava-se o grupo e não o indivíduo” (BANCO DO BRASIL, 1995a, p.28).

Criado o ambiente necessário, a Diretoria de Recursos Humanos do BB decidiu implantar uma nova política de gestão de pessoal, afirmando dar destaque especial na busca de resultados e ênfase no desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários

³⁸ Não obstante a competência profissional tenha sido historicamente um forte valor cultivado no Banco do Brasil, como já destacado, a Diretoria que toma posse em 1995, sob a orientação neoliberal, entende competência profissional sob a exclusiva ótica do lucro, ou seja, os comportamentos capazes de trazer à empresa ganhos financeiros análogos ou superiores aos concorrentes do mercado.

que permaneceram na empresa.

Quando do encerramento do prazo para adesão ao PDV, o Diretor de RH (BANCO DO BRASIL, 1995a) deixou claro que os avanços tecnológicos poderiam levar o Banco a lançar mão de novas versões do PDV, mas sempre com benefícios inferiores ao primeiro e que, a partir daquele momento, cada funcionário deveria buscar sua auto-realização.

Consumados os desligamentos dos pedevistas, o Banco passou a dar ênfase ao remanejamento de funcionários que em muitas dependências se tornaram excedentes em função dos maciços investimentos em automação, modernização de processos e eliminação de escalões intermediários.

Numa primeira fase, o Banco instituiu o Programa de Remoções Voluntárias, com vigência de 29.06 a 06.08.1995. A partir de 07.08.1995, o Conselho Diretor do BB autorizou os administradores de dependências com excesso a elaborar relação de funcionários a serem removidos compulsoriamente, conforme autorização de 28.07.1995. Esse remanejamento ensejou uma grande movimentação nos quadros do Banco, como ocorrências da natureza abaixo:

Brasília deve receber aproximadamente 600 colegas de todas as regiões do país, que estão sendo removidos em função do PDV. Além do apoio emocional [...] colegas oferecerão bens para aluguel, outros estão abrindo as portas de suas casas e seus corações (BANCO DO BRASIL, 1995i).

A partir do segundo semestre de 1995, a Diretoria de RH (BANCO DO BRASIL, 1995a, p.48-49) traçou como prioridade para a área os seguintes pontos:

- rediscussão e formatação da política de gestão empresarial;
- análise do Banco à luz de uma nova filosofia de capacitação;
- levantamento da empregabilidade dos funcionários confrontando-a com as habilidades conhecidas;
- instrumentação dos Centros de Orientação da Carreira para orientar os funcionários na gestão individual de suas carreiras profissionais;
- reciclagem do corpo gerencial para o novo enfoque;
- criação de novo Plano de Cargos e Salários;
- implementação de sistema de remuneração variável;
- instituição das carreiras em Y.

Na avaliação de Paulo César Ximenes, Presidente do BB no período 1995-1999, o PDV foi uma das frentes de trabalho de sua gestão que ajudou o Banco a se tornar “mais

enxuto, mas ágil, mais determinado a satisfazer às necessidades dos clientes e comprometido com as expectativas dos acionistas e da sociedade” (BANCO DO BRASIL, 1995h).

Durante o PDV, a Diretoria do Banco sempre enfatizava que esse era apenas o início de um processo de adequação de pessoal que se tornaria permanente. Assim, em 07.02.1996, a Diretoria do BB, conforme Carta-Circular 96/0340, de 28.02.1996, aprovou o Plano de Adequação dos Quadros de Pessoal – PAQ com o objetivo de proporcionar critérios para a realocação dos funcionários que se tornavam excedentes em decorrência da redução de dotação ou da desativação de dependências, com vantagens inferiores às oferecidas pelo PDV. O PAQ passou a ter caráter permanente, como forma de atender ao redimensionamento da rede de dependências, que se tornou um processo dinâmico e contínuo. O PAQ atuava em duas vertentes:

- incentivava a transferência de funcionários para praças de difícil provimento, mediante a incorporação de vantagens adicionais às regulamentares; e
- permitia o desligamento voluntário e incentivado dos quadros do Banco para aqueles que não se interessavam pela movimentação, reservando-se o Banco o direito de suspender esta opção a qualquer momento, bem como recusar pedidos de adesão, a seu exclusivo critério.

Verifica-se que a reestruturação produtiva do Banco, analogamente às demais, se valeu em um primeiro momento de um programa de incentivos mais amplos para estimular desligamentos e paulatinamente, à medida que a cultura organizacional ia absorvendo o processo de demissões, o Banco passou a reduzir as vantagens oferecidas. Assim, o PAQ, que já era inferior ao PDV e que conseguiu desligar 6.611 funcionários, é suspenso em 07.06.2001, por decisão da Diretoria.

A reestruturação produtiva tornou-se um processo permanente no BB e, a partir de 2001, passou a não existir mais incentivos, apenas o cumprimento das prerrogativas previstas na CLT. Afinal, não podemos esquecer que a reestruturação produtiva é uma resposta à crise sob a perspectiva do capital, dado que o mundo do trabalho não conseguiu ainda impor alternativas que restabeleçam o difícil equilíbrio da relação capital/trabalho.

Com base na análise de resultados de minha pesquisa de mestrado que teve como objeto a investigação da trajetória profissional dos funcionários da área de Recursos Humanos do Banco do Brasil, de Brasília (DF), que vivenciaram a reestruturação produtiva

e permaneceram na empresa, constatei que o ambiente organizacional dessa instituição mudou completamente. Os meus achados (PFEILSTICKER, 2004) me autorizam afirmar que a reestruturação produtiva de 1995 é o marco da entrada do Banco do Brasil na modernidade líquida, que destitui os compromissos de longo prazo, instala a fragilidade dos vínculos humanos, a insegurança e a necessidade conflitante de estabelecer as redes de relacionamento como estratégia de sobrevivência mas sob as bases de laços frouxos. Um pedevista que recentemente fez concurso e retornou aos quadros do Banco, ao fazer um paralelo entre o Banco “antigo” e o atual, ratifica os meus resultados de pesquisa:

Hoje você constrói relacionamentos naquela perspectiva de rede, né, estabelecer uma rede de relacionamentos que te permita de certa forma ter alguma vantagem na frente, alguma ação mais específica de interesse particular, em relação à carreira. É particularmente isso. Antigamente, você tinha aquela relação de amizade mais construída, mais dada, daquilo que a gente chama de coleguismo, de ausência de interesse, a não ser o interesse mais imediato de relacionamento. Agora não, você constrói relacionamentos para algum fim. Hoje é mais ou menos isso que eu percebo no Banco. A relação é dialética, tanto a estrutura contribui como as pessoas contribuem para que seja moldado esse tipo de funcionário. Na verdade, pensar em si, que a estrutura não é viva. Quem faz a estrutura organizacional, quem molda esse comportamento dos funcionários é o grupo que tá dirigindo o Banco. Eles querem ter tal perfil de funcionário, eles começam a mudar alguns posicionamentos da empresa até que você consiga moldar esse funcionário. Então, quem é responsável por hoje? Por que acabaram esses laços de amizade ou de relacionamento mais desinteressados? Por conta da mudança que houve nas relações de trabalho, né (Entrevistado 14- maio/2007).

O Banco passou a adotar um novo modelo de gestão que estipula novos valores, novo perfil de funcionário, foco em resultado e no mercado, impondo uma acirrada competitividade entre os pares. A adoção desse modelo é percebida pelos funcionários como o posicionamento do Banco em prol da individualização no trabalho, pois passa a existir uma ênfase nas metas individuais em detrimento das construções coletivas:

O modelo atual, a própria dinâmica do trabalho acaba estimulando o trabalho individual. As cobranças não são feitas pelo resultado da equipe. Se você é cobrado individualmente pelo seu trabalho, então você vai fazer sozinho, né. Eu não vou ficar dependendo do outro, não vou estar junto do outro pra fazer junto porque eu vou ser cobrado individualmente, então eu vou correr atrás do meu prejuízo (Entrevistado 16-novembro/2003).

As equipes, como nos lembra Sennett (2001a), se tornam peças de ficção, pois não há condições que as permitam se constituir como equipes de fato. Não há tempo, não há espaço para que as pessoas desenvolvam relações que as vinculem ao “nós”. As manifestações abaixo retratam essa situação:

Você não convive mais, você não compartilha mais o mesmo mundo e é óbvio

que acaba não compartilhando as idéias. O que você pensa eu não sei. Eu não calculo o que o colega ao lado está pensando, ele não tem mais tempo pra trocar esse tipo de idéia comigo, porque ele está tão assoberbado de trabalho. Ele não tem quem faça o dele, é cobrado depois, tem uma carga horária a cumprir também, porque isto já tá definido, tem que chegar a tal hora, tem que sair tal hora e ele tem que cumprir os prazos, porque tudo agora é com prazos. Como é que você volta àquela época de um ambiente propício pra agregar pessoas e estimular discussões? A equipe não existe. A equipe só existe na fachada, no nome Gerência tal, Divisão... Tanto que a denominação é Divisão, né. Nós estamos numa “Divisão” dentro de uma Gerência (Entrevistado 18-novembro/2003).

Se você pegar bem na Direção Geral, como é que funciona a organização do trabalho? Você tem Analista Júnior, que está vinculado supostamente a um Gerente de Divisão, você tem um Analista Pleno, que tá vinculado em última instância a um Gerente de Divisão, você tem um Analista Sênior, hoje não existe equipe. Equipe é coisa de um só.[...] Então, você vai mudando o comportamento pra um comportamento isolacionista, individualista, quebrado: olha, você vai fazer especificamente isso, você não precisa saber se isso lá na frente vai ter outro reflexo, vai se dar com outra pessoa, bom ou não, você não sabe, você vai ter que fazer só isso. É a nova divisão social do trabalho no Banco (Entrevistado 14- maio/2007).

O que eu sinto é o seguinte: “puxa, se eu fizer o meu, tá tudo certo. Eu vou entregar o meu”. Isso leva a forçar seu lado individualista. Porque se eu sou cobrado, se eu tenho horizonte temporal, eu tenho que me concentrar em quê? Na tarefa. Eu não posso pensar em equipe, em conversar, em trocar uma idéia com um colega... Eu tenho que fazer aquilo e ponto final, é minha meta, eu tenho que cumprir, porque se eu não cumprir tem consequência (Entrevistado 16 – novembro/2003).

O Banco no contexto atual, sob a pressão do tempo, induz o trabalho àquela situação já enfatizada por Antunes (2001), qual seja, de heterogeneidade, fragmentação e complexidade, criando um ambiente que torna o trabalho ilegível para o funcionário, ou seja, ele não o domina porque não há tempo para compreendê-lo, não existem condições facilitadoras para a constituição de equipes que possam patrocinar o aprendizado coletivo:

Antes, a gente sabia o porquê de tudo, aquela visão do todo. Hoje não, a pessoa pega a partir de um momento, porque teve um corte, e vai até um outro onde tem outro corte, que outra turma vai pegar. Ficou tudo seccionado e a pressão do tempo ficou muito forte porque hoje no Banco, como em todas as empresas, nós estamos vivendo a era da globalização, tem a competitividade, que tá absurda. Então, quando o Banco quer lançar um produto, ele tem que lançar antes do outro concorrente. Ele pega hoje uma turma pra desenvolver um determinado produto aqui e diz: “você tem 30 dias pra fazer isso”. Por quê? Porque você sabe que o concorrente tá desenvolvendo aquela mesma coisa e vai soltar dentro de 35, 40 dias, então, em 30 você quer soltar o seu, quer ser pioneiro. Então o Banco tá muito preocupado com isso, aliás, não é só o Banco, todas as empresas estão, com esse fator tempo (Entrevistada 19 –novembro/2003).

Você faz a tarefa numa velocidade muito rápida e refaz também com uma velocidade alta. Recomenda-se que a gente tem que diminuir o retrabalho, mas

não vejo um movimento muito sério nesse sentido. O retrabalho, na verdade, não depende só de você, não. A partir da perspectiva que está tudo muito compartimentalizado, o seu retrabalho vem em função de uma ação em outra estância lá que deveria ocorrer e não ocorreu, mas você tem que refazer daqui do outro lado. Tudo tá muito ligado à questão de custo e benefício, né. Tem que diminuir custo, aí eu admito refazimentos desde que seu custo seja menor que o processo mais bem feito, mais bem acabado. Se eu arrumar alguém que faz isso pra mim mais barato, faça-se. Aí vem o que é trabalho bancário e o que não é trabalho bancário, aí você entra na terceirização. Supostamente então, começa a compartimentalizar o trabalho em si. Eu falo assim: isso aqui você não precisa fazer porque tem um cara que vai fazer muito mais barato pra mim. Aí começam a aparecer as compartilhizações que vão fazer você perder a noção do todo ali na frente (Entrevistado 14- maio/2007).

Um fato que ficou evidente, nas falas dos entrevistados, foi a ressignificação que eles fizeram sobre o sentido do trabalho, após o rompimento do Banco com o modelo de gestão de cunho paternalista, até então adotado, assunto sobre o qual retornarei no Capítulo V. Se antes eles consideravam o trabalho como uma fonte de sociabilidade e possibilidade de desenvolvimento de laços de solidariedade e até mesmo uma atividade prazerosa, agora encaram o trabalho como uma mera obrigação, uma fonte de sofrimento, submetendo-se às pressões como forma de sobrevivência. Poderíamos dizer que, retirado o véu que suavizava as relações capital-trabalho, o funcionário passou a vivenciar intensamente o sentimento da alienação, tão destacado por Marx (1975), quando o trabalhador não se realiza em seu trabalho, mas nega a si mesmo, tem uma impressão de sofrimento em vez de bem-estar, pois não desenvolve livremente suas energias mentais e físicas, mas fica fisicamente exaurido e mentalmente aviltado:

Quando eu fui pra UFRH, na área de recursos humanos, que foi a convite, foi o pior local que eu trabalhei no Banco. Era após 1995 e eu ficava assim imaginando: se a área de recursos humanos do Banco está desse jeito, imagine o Banco! Então, a gente recebia muitas ligações de colegas do interior, de colegas de outros locais, sofrendo pressões absurdas dentro do Banco. Aí muita gente dizia: ah, isso aí não pode ser verdade. Um dia, em uma reunião, eu disse: como não pode ser verdade, se aqui dentro onde as normas são criadas, onde tudo é tido visando o ser humano dentro do Banco, existe isso, imagine lá fora. Lá no interior, onde o Gerente se sentia dono do Banco. Aquilo ali ele era pressionado pra agência dele ter lucro, pra tá vendendo, tá fazendo tudo, então quer dizer, ele pressionava os funcionários dele como se eles fossem o resultado do Banco. Então era assim uma coisa absurda. Eu me decepcionei horrores no meu final de carreira dentro do Banco (Entrevista 13-setembro/2006).

O trabalho hoje é uma obrigação, é um certo desconforto (Entrevistado 18-novembro-2003).

Hoje, o trabalho pra mim é sobrevivência... (Entrevistado 16-novembro/2003).

Hoje, eu acho que o trabalho é mais sofrimento (Entrevistada 21-dezembro/2003).

As demissões, na opinião de Dejours (2001), foram as responsáveis pelas pressões e pelo ritmo acelerado do trabalho, fazendo com que a vulnerabilidade não atingisse somente os trabalhadores precários, mas também os trabalhadores formais, vez que seus empregos se precarizam pelo recurso, sempre presente, da contratação dos precários para substituí-los. Esse contexto neutralizou a mobilização coletiva contra o sofrimento e se tornou palco para a instalação dos mecanismos de defesa por parte daqueles que insistem em sobreviver no mundo do trabalho. O depoimento da entrevistada abaixo exemplifica essa situação:

Eu me sinto cansada, muito cansada! [...] Ah, um mecanismo ainda, a ponto de eu estar torcendo, eu e outras pessoas, de que se torça um pé pra poder ficar em casa, de adoecer, de sonhar de adoecer. [...] Pra ficar livre do trabalho (Entrevistada 15- outubro/2003).

Plasmou-se, assim, um ambiente onde crise e tensão contínuas, permeadas pelo sofrimento, medo e angústias, são vividas individualmente.

E como para nos ratificar que o neoliberalismo prossegue firme e impávido nesse país, indiferente às cores das bandeiras que se desfraldam à sua passagem, sob o comando do Governo Lula o Banco do Brasil reafirma a reestruturação produtiva, reativando o PAQ - Programa de Adequação de Quadros, em prazo indefinido, e edita um novo PDV no primeiro semestre de 2007, agora rebatizado de PAA – Plano de Afastamento Antecipado.

O PAQ, como já mencionei, foi criado em 1995 após a vigência do PDV e suspenso em 2001. Com o crescente aporte tecnológico que o Banco continua fazendo, o PAQ voltou a vigor por prazo indeterminado para a adesão dos funcionários que se tornam excedentes por ocasião da desativação ou redução do quadro das dependências, em função da centralização de processos e serviços de suporte.

O PAA foi dirigido aos funcionários e funcionárias com idade a partir de 50 anos que, mesmo não tendo direito ainda de se aposentar pelo INSS, receberam incentivos para se desligar do Banco e buscar novas alternativas profissionais. Os incentivos foram bem menores que no PDV de 1995; por exemplo, a indenização a ser paga em parcela única era de apenas três salários brutos do funcionário, acrescida das demais verbas rescisórias estipuladas pela CLT. O PAA reeditou o objetivo do PDV de 1995, qual seja a aderência ao credo neoliberal de que é necessário livrar-se dos funcionários mais velhos, que Sennett (2006,p.92) chama de fantasma da inutilidade que atinge principalmente os trabalhadores

em processo de envelhecimento:

O empregador pode optar entre voltar a treinar um homem de 50 anos, para atualizá-lo, ou contratar um jovem de 25 anos cheio de gás. Sai muito mais barato contratar o jovem cheio de gás, porque o empregado mais velho terá um piso salarial mais alto e porque os programas de retreinamento de empregados são operações onerosas.

É o Banco, portanto, mantendo a prática da economia regida pelo mercado, pela ditadura dos acionistas que desconsideram o seu caráter de banco público, cujo lucro não poderia ser medido apenas pelas cifras dos resultados financeiros. No mercado de ações, o PAA foi recebido com euforia, pois a adesão de mais de sete mil funcionários ao plano, superando a meta prevista, representou já no ano de 2007 uma economia de R\$ 120 milhões, valor a ser dobrado em 2008, quando o Banco projeta uma redução de despesas da ordem de R\$ 240 milhões. Para recompor a sua mão de obra, a empresa convocou os 3.300 concursados por remuneração bem inferior aos antigos funcionários. Sob o título “Volta o pesadelo dos planos de demissões no Banco do Brasil”, o informativo *O Espelho Fax*, de 10.05.2007, da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro-Contraf e do Sindicato dos Bancários de Brasília, assim se manifestou sobre o PAA:

O funcionalismo acordou nesta segunda-feira com outro pesadelo para atormentá-lo. O filme de terror é o mesmo. A diferença é que desta vez pessoas que o Movimento Sindical julgava ter algum compromisso com os empregados, que fizessem valer posições históricas, que cerrassem fileiras contra mais um ataque ao pessoal e se contrapusessem aos que mandam no banco há anos, estão do mesmo lado dos algozes de sempre. A reestruturação que será feita no governo Lula (fechamento de agências, PAQ, PDV e redução de comissões) é similar ao do Governo FHC. E é similar porque é capitaneada e pensada por muitos dos que foram cúmplices e ajudaram na formatação do programa daquela época. Em 1995, o banco estava com prejuízo acumulado de R\$ 4 bilhões. O então diretor de RH, João Batista Camargo, publicou no dia do lançamento do plano: “Temos uma comunicação importante: o Banco do Brasil está lançando um plano de redução do seu quadro de pessoal através do Programa de Desligamento Voluntário [...] Aceitar o desligamento pode viabilizar a realização de um sonho. Encare o programa dessa forma. O desligamento voluntário é procedimento que tornou usual em empresas que precisam reduzir seus quadros de pessoal e querem fazê-lo em condições altamente respeitosa para com seus colaboradores”. Agora, em 2007, quando o banco apresenta lucro de R\$ 6 bilhões, o vice-presidente de pessoal, Luiz Oswaldo, expõe nos documentos que deram sustentação à decisão de lançar o novo PDV: “Pensando nas pessoas, criamos condições para escolhas individuais, que conciliam os interesses dos funcionários e da Empresa. Alternativas que oferecem soluções caso a caso e que revelam cuidado e atenção com os funcionários. Alternativas: remoções, PAQ – Plano de Adequação de Quadros (transferências compulsórias); PAA – Plano de Afastamento Antecipado (demissões)”. A linguagem é diferente, mas o resultado é o mesmo: demissões de pessoas que deram a vida ao banco.

O PAA, que foi levado a efeito no período de 07.05 a 29.06.2007, reeditou o

mesmo cenário do PDV de 1995. A manifestação da Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil – ANABB³⁹ ratifica essa situação:

A vida dos funcionários das agências do Banco do Brasil ficou mais difícil depois da implantação do último Plano de Reestruturação, lançado no primeiro semestre deste ano. Há queixas sobre a saída em massa de funcionários experientes, aumento excessivo da carga de trabalho para os que ficaram, reposição insuficiente do quadro de pessoal, pressão constante pelo cumprimento de metas e – como conseqüência – um clima organizacional mais tenso, que provoca mais estresse e menos satisfação no trabalho.

Por tudo que já foi aqui exposto, ousou afirmar que a reestruturação produtiva do Banco do Brasil entrará nos anais de sua história como o marco de seu ingresso na modernidade líquida. Isto significou a fragilização das lealdades constituídas, dos laços de afetividade e compromissos que se estabeleceram lentamente nos relacionamentos de longo prazo, a impossibilidade da construção de uma carreira como projeto de vida, a perda de direitos estabelecidos explicitamente ou de forma tácita, a própria negação do trabalho enquanto prática socializadora e a corrosão das “jaulas de ferro” da modernidade sólida que, como nos diz Sennett (2001b), podem apequenar, mas também podem proteger. Essa reestruturação arremessou assim, abruptamente, os funcionários do Banco no precário e novo mundo do trabalho, já vivenciados por milhões de trabalhadores e trabalhadoras de seu tempo. Indiferentemente “da metade da verdade” que elegeram quando da edição do PDV, foram todos desalojados de suas posições do velho “forte do faroeste”. Ao adentrar nesse “forte” que o Banco do Brasil insistia em preservar, a modernidade líquida encharcou suas estruturas, as tornou frágeis, impondo a seus moradores a vulnerabilidade e a incerteza desse mundo aqui fora.

Os funcionários que optaram permanecer no Banco submeteram-se às pressões e restrições do novo modelo de gestão que, a cada plano de reestruturação, aumenta a sobrecarga de trabalho, agravada pela exigência de cumprimento de metas cada vez mais ambiciosas. Eles se tornaram personagens de um mundo do trabalho onde não há agora tempo algum de descanso, lembrando aquela brincadeira, que, enquanto infantil fazia-nos alegres e estimulados, mas que convertida à realidade do estágio atual do capitalismo tornou-se o tormento do trabalhador: a dança das cadeiras, em que um segundo de descuido pode significar a dolorosa e inescapável condição de excedente.

Com relação àqueles que se desligaram do Banco e se viram repentinamente

³⁹ **Jornal Ação**, Brasília: ANABB, n.194, p.20, ago-set 2007.

obrigados a refazerem suas biografias, arcando com o ônus das contradições sistêmicas e rebatizados pela sociedade como “pedevistas”, eu os trarei para o palco da história no próximo capítulo.

CAPÍTULO V

OS ELEGÍVEIS NA FLUIDEZ DA MODERNIDADE LÍQUIDA

TORNAR-SE ELEGÍVEL: PASSAPORTE PARA O MUNDO DAS VULNERABILIDADES

A palavra elegível significa “que pode ser eleito”. Pertence, assim, ao mesmo campo semântico de eleito. Historicamente, o vocábulo eleito trazia quase sempre implícita uma conotação positiva, principalmente pela sua difusão através dos textos bíblicos expressando o sentido de escolhido, preferido, “aquele a quem Deus escolheu para a bem-aventurança eterna” (MICHAELIS, 2000, v.1, p.770).

No livro *A Ética Protestante e o “Espírito” do Capitalismo*, Weber destaca a conotação positiva desse termo ao analisar os fundamentos morais e simbólicos da tradição religiosa dos protestantes puritanos, que faziam da dedicação ao trabalho no seio das profissões mundanas o meio mais seguro para dissipar a dúvida do indivíduo com relação ao fato de ser ou não ser um eleito de Deus. Sob o prisma dessa tradição religiosa, ser “eleito” era atingir o fim último do homem: ingressar no reino de Deus por toda a eternidade. E o trabalho sem descanso era o caminho mais seguro para atingir essa glória. Essa acepção positiva da palavra eleito se estendeu pelas mais diversas áreas da dimensão humana, significando, por exemplo, o vencedor de disputas lícitas, de processos de merecimento, o vitorioso em confrontos democráticos etc. Enfim, ser eleito é adquirir a legitimidade para povoar os panteões sociais de reconhecimento, respeito e prestígio.

Nessa mesma evolução semântica, o vocábulo “elegível” também desfruta de status positivo, pois significa reunir condições que habilitam o indivíduo a ser passível de se tornar um eleito. Portanto, elegível é ser portador das potencialidades que permitem à pessoa fazer-se merecedora de reconhecimento, legitimidade, respeito e prestígio sociais.

Mas, como no campo dos fenômenos sociais, a relação entre as palavras e o mundo é profundamente influenciada pelas condutas humanas, que refletem o que as pessoas

pensam e dizem *por palavras*, compreender como as palavras e o mundo mudam juntos exige-nos muitas vezes olhar e analisar casos singulares. Refiro-me aqui ao caso particular do Banco do Brasil, onde, após a implantação do PDV, a palavra “elegível” adquiriu acepção pejorativa no contexto de sua cultura organizacional. Utilizo a expressão cultura organizacional a partir da ampliação do conceito de cultura de Geertz (1989), já registrado no Capítulo III, que define cultura como sendo as teias de significados que os próprios indivíduos tecem. Assim, considero como cultura organizacional o conjunto das idéias que são trabalhadas continuamente e cotidianamente e se manifestam em termos de valores, crenças, normas, significados e interpretações e que dão um sentido de unidade e orientação à organização, fazendo dessa organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus integrantes. Segundo Freitas (2002), é por intermédio da cultura organizacional que uma instituição define e transmite para seus membros o que é estabelecido como importante, determinando a maneira adequada do pensar e agir com relação aos ambientes internos e externos bem como os símbolos a serem cultuados e perseguidos. Em termos bourdieusianos, podemos dizer que a cultura organizacional é o meio propício para o desenvolvimento do *habitus*, pois este, por ser uma aquisição histórica, exige para a apropriação de seu legado uma cumplicidade entre a instituição e seus membros:

*O habitus não é de modo algum o sujeito isolado, egoísta e calculista da tradição utilitarista e dos economistas. Ele constitui o lugar de solidariedades duráveis, de fidelidades incoercíveis, pelo fato de estarem fundadas em leis e laços incorporados, as do *esprit de corps* (do qual o espírito de família é um caso particular), adesão visceral de um corpo socializado ao corpo social que o fez e com o qual ele faz corpo. Por conta disso, ele constitui o fundamento de um *conluio implícito* entre todos os agentes que são o produto de condições e condicionamentos semelhantes, bem como de uma experiência prática da transcendência do grupo, de suas maneiras de ser e de fazer, cada um encontrando na conduta de todos os seus pares a ratificação e a legitimação (“isso se faz”) de sua própria conduta a qual, por sua vez, ratifica e, se for o caso, retifica a conduta dos outros (BOURDIEU, 2001, p.176-177).*

Entende-se, assim, porque hoje pronunciar o vocábulo elegível no Banco do Brasil corresponde a conectar as pessoas a um novo “mapa semântico”, povoado por representações que não guardam mais consonância com seus cognatos e, sim, com os fatos que reescreveram a história dessa instituição após sua reestruturação produtiva de 1995. Este vocábulo no âmbito do Banco passou a significar descartável, excedente, ser dispensável, redundante, aquele ou aquela que pode ser disponibilizado/a, aquele/aquela a quem empresa “convida” a se desligar “voluntariamente” de seus quadros, que onera a

folha de pagamentos da instituição, inadequado/a aos novos tempos empresariais, defasado/a, desnecessário/a. Como declara Bauman (2005b), redundante compartilha hoje o espaço semântico de “rejeitos” “dejetos”, “restos”, “lixo”. Segundo esse autor, a produção de “refugio humano”, ou, mais propriamente, de seres humanos refugados, “excessivos” e “redundantes”, ou seja, os que não puderam ou não conseguiram obter permissão para ficar, é um produto obrigatório da modernização e um acompanhante inseparável da modernidade. É o inevitável efeito colateral dos novos tempos. A história nos tem contado que cada época define algumas parcelas da população como “deslocadas”, “inaptas” ou “indesejáveis” como forma de implantar novos paradigmas do dito “progresso econômico”, que não pode ocorrer sem degradar e desvalorizar os modos anteriormente efetivos de “ganhar a vida”.

Uma pedevista que se tornou excedente nos relata a sua dor física e moral ao vivenciar essa situação. Narra como a reestruturação do Banco, assim como toda empresa em processos dessa natureza, desconsidera totalmente o passado de comprometimento, de dedicação e de serviços prestados, selecionando os trabalhadores sob o prisma de peças que devem ser mantidas ou refugadas. Seu depoimento evidencia também o contexto que se instala em face das ameaças constantes de cortes de mão de obra, mencionado por Dejourns (2001), quando trabalhadores são submetidos à manipulação gerencial, ensejando um quadro na empresa em que as pessoas vivem constantemente com medo. Medo que gera condutas de obediência e até de submissão, quebrando a solidariedade entre os trabalhadores, desvinculando um colega do sofrimento do outro, que também, por sua vez, vivencia a mesma situação:

Eu vivenciei esse processo de ser excedente e, por sinal é horrível. Foi um momento muito difícil na minha vida. Porque como eu te falei, quando eu entrei no Banco eu trabalhava sábado e domingo sem problema nenhum. Eu tenho foto minha digitando com a minha mão totalmente enfaixada, mas eu não sabia que isso seria uma conseqüência pra mim futura. Porque naquele momento, mesmo com a mão enfaixada, me trazia muito prazer estar ali com as pessoas, fazer aquele trabalho. Então, quando eu apresentei os meus primeiros sintomas, que depois eu vim saber que era L.E.R, que eu fiquei inclusive quase dois meses incapacitada de até movimentar o pescoço, com aquele colar e tudo, eu comecei a receber licença-saúde. Eu vivi no Banco mais de 20 anos e eu não tinha licença-saúde. Aí, quando eu comecei a apresentar esse processo, eu procurei médicos pra saber o que estava acontecendo comigo, porque a todo momento eu sentia dores. [...] Eu entrei em parafuso. Pensei: seis meses fora do Banco, como é que a minha vida vai ser? Aí já vem o processo que você perde comissão e eu sou uma pessoa sozinha, eu tenho que verificar isso, eu dependo de mim. E aí eu comecei a questionar isso e eu não quis me ausentar seis meses do Banco. Aí o que aconteceu: eu entrei num processo de estresse e não tive assim amparo legal, até porque estava começando esse processo de L.E.R, isso não era reconhecido,

aquela coisa muito difícil. Eu fiquei afastada; quando eu retornei, de uma dessas licenças eu me senti muito mal, quando eu fui pegar um papel, uma colega disse que eu não podia pegar nenhum papel porque eu estava com L.E.R. Eu tinha entrado em licença-saúde, mas eu não entrei por muito tempo não, porque eu entrei em depressão, aquela história de você olhar em você está tudo ok, tudo certo, mas você não aguenta de dor. Eu comecei a entrar num processo de briga comigo mesma: caramba, meus braços estão todos ok, por que eu estou sentindo essa dor? Então, é uma coisa complicada pra você. E quando eu retornei, acho que eu nunca fiquei mais de um mês de licença, porque eu não aceitava, inclusive eu tive problemas com os médicos porque eu não estava aceitando a licença, eu não tive esse amparo psicológico. Eu não tive esse amparo e também não tive no trabalho no Banco essa coisa, esse amparo, esse aconchego. [...] Eu fiquei dois anos de depressão horrível. Eu saí e voltei e foi numa dessas voltas minhas que uma colega disse: “não, não dê nenhum papel pra ela carregar não, porque ela está com L.E.R. Eu me senti muito mal nessa fala dessa colega. Depois desse dia eu nunca mais fui a mesma pessoa dentro do Banco. Eu não conseguia mais produzir, eu não conseguia mais entender, eu não conseguia fazer mais nada dentro do Banco. Eu senti uma carga de ironia quando a colega falou de “não carregar uma folha de papel”. [...] Numa dessas reuniões em que eu não estava presente, quando foi pra enxugar o quadro, disseram: ah, seria bom que a Alessandra⁴⁰ saísse, a Alessandra vive de licença. Isso partiu dos próprios colegas. Eu senti uma certa traição dos colegas e da Administração também, porque era a Administração que influenciava, que mandava, você tá entendendo? Eu comecei a perceber isso. Então, nesse último retorno, quando eu cheguei, eu fiquei sabendo dessa reunião e também soube que eu fui colocada como excedente enquanto estava de licença. Quando um colega me ligou pra me informar que eu tinha sido colocada de excedente, foi o maior sufoco. Aí quando eu retornei, eu entrei naquela sala, coloquei a minha bolsa na mesa, olhei todo mundo, me senti muito mal, eu não conseguia enxergar uma pessoa querida, eu não conseguia enxergar um rosto amigo apesar de todos terem vindo falar comigo, me abraçando, que bom que você voltou e tal, eu não consegui enxergar isso ali dentro. E aí o que é que eu fiz? Eu dei um tempo, mais ou menos uma hora e eu pensei bem: eu não vou mais trabalhar aqui no Banco. Essa minha atitude tem muito a haver com mágoa. Eu olhei e pensei: eu não vou ficar mais aqui e peguei a minha bolsa e saí. Isso era no dia 10 de novembro de 2000 e eu vim embora e só voltei no Banco no dia 5 de janeiro de 2001. Eu fiquei os meses de novembro e dezembro fora do Banco e não estava de abono, não estava de licença, não estava de nada. Simplesmente não quis ir mais ao Banco. [...] saí pelo PAQ [Plano de Adequação dos Quadros de Pessoal]. Não saí como aposentada. Foi um pouco emocional. Hoje eu vejo, depois de um certo tempo, que financeiramente eu tive uma perda muito grande. Muitas pessoas têm aquela ilusão de receber aquela quantia, aquele valor muito alto, é aquele dinheiro que você nunca imagina ter em mão de uma vez só, né. Mas eu particularmente acho que fui abençoada, porque financeiramente eu tive uma perda muito grande, mas eu consegui administrar isso bem (Entrevistada 13 – setembro/2006).

Esta mesma pedevista nos narra ainda a triste história de um colega que concomitantemente também vivenciou essa condição de excedente, de “receber o carimbo” de dispensável e, não suportando o sofrimento psíquico desencadeado por essa situação, veio a falecer. Como ela, esse funcionário do Banco passou a viver na zona cinzenta da fronteira esmaecida que separa o “útil” do “refugo”, onde todos os lugares, posições e

⁴⁰ O nome da pedevista foi trocado para preservar sua identidade.

peças não lhe parecem mais confiáveis. Todas as relações de trabalho, entendidas aqui como todos os laços humanos estabelecidos com o mundo do trabalho, ou seja, relações com a hierarquia, com as chefias, com os pares, com o próprio espaço físico que lhe é peculiar, transformam-se em ônus, em constrangimentos, porque esses indivíduos se sentem marcados como incompatíveis aos novos paradigmas da organização do trabalho, nódos em uma nova paisagem, abalados em sua segurança íntima. Passam a se perceberem destituídos do apreço, da afetividade dos colegas, outrora “irmãos de uma mesma caminhada”:

Eu vou te contar também o caso do Marcos⁴¹. O Marcos, quando eu fui sair, quando eu fiz as contas de quanto eu sairia pelo PAQ, com quanto eu poderia sobreviver, chegou perto de mim e disse: Alessandra, você não vai sair, se você sair você vai se dar mal. E ele ficou também na condição de excedente. Aí ele falou assim pra mim: se você sair, você não vai dar conta porque são muitos anos pela frente. Ele chegou na minha mesa várias e várias vezes. Teve dia de ele chegar chorando pra eu não sair do Banco, porque ele vislumbra pra mim um futuro muito ruim. E ele ficou no quadro de excedente, porque tiraram a comissão dele e como ele ficou muito “assim”, eles depois deram uma comissão mais baixa pra ele, tirando-o da condição de excedente. O Marcos sofria com aquilo, ele estava no mesmo local sendo subordinado, e sendo uma pessoa de mais idade. O Marcos começou a adoecer. Ele adquiriu um câncer e ele me disse que esse câncer se chamava PDV. Ele falou isso pra mim quando eu fui visitá-lo no hospital por várias vezes e inclusive na casa dele: Alessandra, como eu gostaria de estar no seu lugar, porque agora eles vão me aposentar pra deixar uma pensão, ajeitar lá uma comissão. Ajeitaram lá uma situação quando ele não ia mais usufruir disso, até por uma questão de pena, ele falou, foram as palavras dele pra mim. Então, você vê se de repente vale a pena você ir até às últimas conseqüências dentro de uma empresa pra qual você deu sua vida, sabe que aquilo era a sua casa, a continuação de sua casa, você passava 14, 16 horas dentro do Banco, pra chegar num momento desse, num final de vida como ele teve. Ele falou: meu câncer se chama PDV (Entrevistada 13 – setembro/2006).

Casos como esses ilustram de maneira irrefutável a centralidade do trabalho na vida das pessoas na sociedade moderna. É o trabalho que dota o universo do trabalhador de incitações e indicações que orientam e estimulam a ação e, por conseguinte, toda a sua vida social:

O trabalho é uma coisa muito central na vida da gente. Ele te direciona, porque quando você luta no mercado por um espaço, esse espaço é o seu trabalho. Você sem trabalho perde a identidade. Quem é você se você não luta por um espaço dentro do mercado, independente de qualquer local? Você tem que ter o seu espaço (Entrevistada 13 – setembro/2006).

Ser redundante significa, portanto, que os outros podem passar muito bem sem você, ou até melhor sem você. É recolher-se ao mundo dos que temem perguntar “quem

⁴¹ O nome do funcionário foi trocado para preservar sua identidade.

precisa de mim?” pelo medo de não escutar resposta alguma. Podemos dizer ainda que essa palavra passou a guardar analogia com o termo “desfiliado” de Castel (2001), conceito esse já discutido no Capítulo I.

A introdução dos novos tempos no território do Banco do Brasil que, como já destaquei no corpo deste trabalho, jamais desenvolveu tradição de se valer da demissão para reduzir ou renovar sua mão de obra, deserdou o pedevista dos ganhos simbólicos associados ao forte estatuto profissional “Banco do Brasil”. Estatuto este fiador das evidências constitutivas que inscreviam o funcionário dessa instituição no mundo social. Esse fato colocou o pedevista sob os holofotes do questionamento público, dada a sua condição de “rejeitado”, “excedente”, submetendo-o a uma infinidade de instâncias de julgamento, muitas delas nem sempre visíveis ou detectáveis:

[...] é só você não aprontar porque dentro do Banco você só é mandado embora por roubo. E isso era uma decisão que pesava pra gente: o que iriam parecer pra sociedade esses funcionários? Muito embora tivessem pedido demissão, porque era um programa de demissão voluntária, ia parecer pra sociedade que eles foram demitidos e essa pecha iria ficar com cada um. Porque ele foi demitido do Banco do Brasil é porque ele não presta. Isso pesava muito pra nós que tomamos a decisão de implementar o PDV (Entrevistado 6 e implementador do PDV-junho/2006).

E eu como é que eu fico perante o seio social? Você larga o seu posto de 25 anos de carreira e aí o cara fala assim: por que esse cara tá nessa lista? Ele é venal, ele é corrupto, ele é incompetente, o que está acontecendo com esse cara? As pessoas quando saíam do Banco, elas tinham que justificar porque saíam, porque você está largando um emprego estável numa empresa desse porte, por incompetência ou porque você é um venal ou inadequado (Entrevistado 3 – julho/2006).

A partir do momento que você é funcionário do Banco, você só trabalha ali dentro. Então você já fechou um pouco seu horizonte, está direcionado para o Banco. Aí, você se vê numa situação como eu me vi, como excedente. Excedente é quando eles fazem uma avaliação e falam: olha, vou precisar de tantos funcionários e esses dez aqui não me servem. Aí você é colocada assim: “não me serve”, porque o excedente é o excesso. Excesso é aquele que não é aproveitado. Aí, então, você parte pra uma demissão voluntária. Você imagina uma pessoa que é um pai de família, que além de tudo trabalhar no Banco é a realização pra ele, é o sucesso dele, aí ele chega em casa e diz: olha, eu hoje estou colocado como excedente dentro do Banco. Eu perdi a comissão, porque o excedente perde a comissão. E aí, como isso fica perante a família? Isso é uma coisa complicada. Isso eu vi de perto, muitas pessoas sofrendo isso. Muitas delas carregam uma culpa muito grande, como se tivessem cometido muitos erros. Quando a gente fala que saiu do Banco, as pessoas nos perguntam: como é que você teve coragem? Isso é muito forte. No início, eu me sentia muito cobrada porque as pessoas me diziam: como é que você teve coragem, depois de 23 anos, de sair do Banco? Você é louca de fazer um negócio desse. Aí quando eu conto que eu saí do Banco pelo PAQ, tem gente que quer me bater (Entrevistada 13 – setembro/2006)!

As manifestações abaixo expressam o sofrimento e a perplexidade de meus entrevistados ao perceberem quão tênue e frágil é a linha que separa, parafraseando Elias (2000), o mundo dos “estabelecidos” das fronteiras dos “outsiders”⁴², o lugar de poder da pilha de lixo, o convívio do pertencimento caloroso da dispensa que humilha, a posse de um crachá honroso do estigma da dispensabilidade:

Pra mim, se sentir elegível foi me sentir assim a última das criaturas, como se eu fosse aquela prostituta da Idade Média posta para ser apedrejada em praça pública. Sabe o que é você se sentir com o “A” da letra Escarlata, igual àquele filme “A Letra Escarlata”? Eu me sentia destacada de uma maneira horrível perante a um grupo que até então era o meu. O PDV foi uma cunha. Era como se o Banco tivesse sido dividido e os irmãos brigassem pela herança. Foi horrível e ... eram os meus irmãos, eram meus pares de ascensão. Ah, foi muito doloroso (Entrevistada 8- novembro/2006).

Senti que o Banco trata hoje os funcionários como peças descartáveis (Entrevistado 22 - julho/2006).

Eu era um dos elegíveis. Eu soube do PDV pela comunicação oficial. Começaram aqueles boatos e quando chegou o PDV eu era um daqueles chamados elegíveis. A minha reação, a princípio, foi muito ruim. Você dedica a uma empresa a vida inteira e depois um belo dia eles te consideram um elegível, como se tivesse uma placa na testa. Aquilo me causou muito mal.[...] E todos sentiam essa sensação. Aí, eu falei não. Isso aí já é demais. Esse apelido de elegível me feriu muito. Me sentir um elegível foi um sentimento de traição, de falta de consideração, de baixa estima. Puxa, eu já tinha tido tantos elogios, tantas promoções por merecimento, de repente... era um carimbo muito pejorativo, feria a dignidade ser descartável (Entrevistado 5- setembro/2006).

Como já exposto nos capítulos anteriores, a cultura organizacional do Banco do Brasil permitia fortemente que seus funcionários se orientassem pela perspectiva de fazer da empresa seu projeto de vida e construir ali a sua carreira profissional, no sentido original da palavra inglesa “carreira” que, como nos lembra Sennett (2001a), significava uma estrada sólida para a vida toda, alicerçada em objetivos e responsabilidades de longo prazo. O PDV teve exatamente como um de seus objetivos “quebrar” essa cultura:

Nesse período, esse monte de tempo aí, eu fui conhecendo o Banco por dentro, nas entranhas, nas veias, pra valer, e sentindo muito o problema da cultura do Banco, como era a cultura da empresa e das pessoas que trabalhavam nela. [...] A cultura é essa, ninguém vai ser mandado embora. Na época, o que existia ali era um pacto: eu não te mando embora e você me devolve em lealdade. Era isso. [...] Por isso o objetivo principal do PDV nem era colocar as pessoas pra fora, era quebrar o paradigma da impossibilidade de demissão. O propósito era esse, era uma quebra de paradigma que precisava ser feita pra retirar a empresa e o

⁴² Na língua inglesa, as palavras *establishment* e *established* designam grupos e indivíduos que ocupam posição de prestígio e poder, detentores de uma identidade social construída a partir de uma combinação peculiar de tradição, autoridade e influência; *outsiders* são os que estão fora da “boa sociedade”.

peçoal principalmente da zona de conforto. Foi isso (Ex-Diretor Camargo, novembro/2006).

Tirar o peçoal da zona de conforto significou desalojá-lo da modernidade sólida, estágio em que até a reestruturação produtiva de 1995 podemos dizer que a instituição Banco do Brasil se ancorava. Decorria da cultura do Banco o fato das peçoas fazerem dele a sua trajetória por uma vida inteira valendo-se da velha cartilha oral, através da qual os mais velhos iam decodificando os valores da instituição para os mais jovens:

O Chefe te ensinava o “be-a-bá” igual ensina pra um menino analfabeto. Os Chefes queriam ensinar o que eles sabiam, passavam a experiência deles pra gente. Você chegava num setor novo, o chefe sentava com você e te explicava “tintim por tintim” (Entrevistada 19 – novembro/2003).

Nesse rito de passagem os funcionários novos internalizavam os “mandamentos” da empresa, sendo que um dos mais enfatizados dizia: se você for honesto, levar uma vida decente, fizer seu trabalho com competência, você vai aposentar-se no Banco. Estabeleceu-se assim, durante quase dois séculos, entre os funcionários e a instituição o acordo tácito da estabilidade consentida e da lealdade concedida. Os funcionários recebiam um salário que os permitia levar uma vida confortável e digna, além de que contarem com benefícios sociais complementares, como plano de saúde e de previdência. No âmbito interno, desfrutavam de um ambiente organizacional similar a uma grande família: havia espaço para todos. Sob a ótica de Bourdieu (2001), podemos dizer que o *habitus* desenvolvido pelos funcionários engendrava práticas imediatamente ajustadas a essa ordem, portanto percebidas e apreciadas por aqueles que as realizavam e também pelos outros como sendo justas, direitas, destras, adequadas, sem serem de modo algum o produto da obediência a um imperativo. O *habitus* constrói o mundo sob uma certa maneira de se orientar nele, de lhe dirigir uma atenção que, como nos diz Bourdieu (2001), se assemelha àquela condição do saltador que se concentra: é tensão corporal ativa e construtiva para o futuro iminente. Assim, as regras de ascensão profissional, fundamentadas no tempo de serviço e merecimento, garantiam a baixa competitividade e pacificação entre os pares, propiciando um clima que possibilitava ao funcionário paulatinamente ir galgando os degraus que viabilizam uma carreira. As manifestações abaixo enfatizam essa questão:

Dentre as coisas que eu via replicadas no Banco, a primeira coisa que eu via era o respeito. Existia um respeito muito grande independente de idade, dessas coisas. Os ensinamentos, por exemplo, eu percebia que não havia em nenhum momento aquela coisa assim: eu não vou te ensinar porque eu tenho medo de você aprender e eu ficar pra trás (Entrevistada 13- setembro/2006).

Eu fui Caixa em agência. Eu nunca mais encontrei um grupo tão unido e amigo como o de Caixa. Eu posso até dizer que seria como um pelotão que está em guerra e que um ajuda ao outro para que todos sobrevivam. Os Caixas de minha época, comecei na década de 1980; o meu Caixa bateu e o do meu colega não, ia todo mundo ajudar a procurar a diferença. E o grupo só saía da bateria depois que estava todo mundo de baú fechado. [...] A agência era realmente uma família e o grupo dos Caixas era companheiro e ali a confiança era total. Total. Eu sempre tive muita sorte onde eu trabalhei. Eu fui Caixa em duas agências diferentes e foi excelente. Foi meu período de ponto alto no Banco do Brasil, foi ter trabalhado no Caixa. A confiança e lealdade entre os Caixas eram totais. A norma dizia que você não podia trocar dinheiro entre os Caixas, mas a norma era quebrada dada à confiança (Entrevistada 8- agosto/2006).

Na realidade, eu nem sentia a competitividade em nosso grupo. Havia esse sentimento de construção, todo mundo junto em cima de um objetivo comum (Respondente de questionário 22 - outubro/2006).

A competitividade sempre existiu. O problema da competitividade é o respeito com que você trata essa competitividade. A competitividade não é ruim, ela é saudável. Antigamente, você tinha uma competitividade, tanto é que eu concorria junto com os demais colegas a determinadas comissões, mas eu nunca desrespeitei ninguém, eu nunca fiz nenhum jogo sujo pra conseguir o que quer que seja (Respondente de questionário 23 -novembro/2006).

As vagas para ascensão eram estabelecidas anualmente: 50% por merecimento e 50% por tempo de serviço. Para participar do preenchimento dessas vagas o funcionário não podia ter naquele ano nenhum registro de conduta desabonada pelas regras do Banco. Todos os funcionários tinham que cumprir determinado interstício de tempo para concorrer aos diversos níveis de ascensão. Geralmente esse período era de pelo menos dois anos na mesma “letra”. Como uma instituição da modernidade sólida, a experiência, os bons serviços e o tempo de serviço vinculados ao Banco eram fundamentais nesses processos de ascensão profissional. Assim, qualquer concorrência dentro do Banco exigia a correlação entre essas variáveis. A ascensão a cargos comissionados até um certo ponto favorecia o encarecimento. Essa concorrência a cargo comissionado era também condicionada ao preenchimento de tempo específico estabelecido em cada disputa, além da competência já demonstrada na organização. Ou seja, o funcionário poderia ter o melhor currículo do mundo, mas se ele não tivesse “x” tempo de Banco ele nem poderia se inscrever na concorrência.

Assim, entender a condição dos elegíveis do PDV nos requer adentrar em uma questão ao mesmo tempo estrutural e cultural, aspecto que discuti durante as minhas entrevistas com o ex-Diretor Camargo e com o implementador do PDV que posteriormente também se tornou um pedevista. As minhas investigações me fizeram perceber que o ex-

Diretor Camargo e o implementador do PDV e de, outro lado, os funcionários do Banco interpretavam a “estagnação na carreira” sob paradigmas diferentes. Enquanto representantes da Administração do Banco que adotava o PDV, os primeiros já operavam sob os signos da modernidade líquida, enquanto os funcionários ainda se comportavam como filhos da modernidade sólida. E como filhos da era da ordem, os funcionários se mantinham apegados a fatores como carreira inteiramente dedicada a uma única instituição, segurança, estabilidade no emprego e compromisso com a empresa. Preservavam as suas origens de um mundo em que as instituições simbolizavam a vida coletiva e os poderes que garantiam a sua autoridade, fazendo-as parecerem imortais perante a temporalidade limitada da vida individual humana. Já os administradores do Banco haviam se tornado habitantes destes rigorosos tempos neoliberais, onde, como declara Bauman (2007), tornou-se comum aos dirigentes das empresas a tendência de repassarem de seus ombros para os de seus empregados a responsabilidade por todos os efeitos, principalmente os negativos, e de modo mais geral o ônus pelo fato da instituição não estar à altura dos desafios dos novos tempos. As pessoas de meia-idade passaram a ser tratadas como madeira morta, a experiência que acumularam é tida como de pouco valor. Sobre esse assunto, um pedevista assim se posiciona:

Quando você chega com um currículo com 53 anos de idade, aí o cara te olha assim: eu prefiro aquele menino, ele não sabe nada, mas eu posso ensinar e moldá-lo e um velho como você eu não moldo mais. No Banco, também eu sei que a velharia saiu toda (Entrevistado 2 – outubro/2006).

Tudo agora se concentra no que está na iminência do vir, do surgir. A moderna cultura do risco toma como sinal de fracasso aquilo em que não se mexe, encarando a estabilidade como uma morte em vida. Sennett (2001a) nos lembra que o ingrediente de mais forte sabor nesse novo processo produtivo é a disposição de deixar que as mutantes demandas do mundo externo determinem a estrutura interna das instituições. Todos esses elementos contribuem para a formação de um clima favorável à aceitação da mudança decisiva, demolidora.

Estabeleceu-se, assim, o conflito entre duas visões, o conflito entre dois tempos: o sólido e o líquido. E os funcionários do Banco se mantinham apegados ao tempo em que compromissos e lealdades contavam pontos, levando-os a abraçarem as causas e os desafios da empresa como se fossem seus:

Antigamente, se o Banco oferecesse alguma coisa, todo mundo ia. Todo mundo

apoiava. Era uma coisa espontânea. Se o Banco chamasse você pra alguma coisa, pra fazer determinada campanha pra não sei o quê, era um sucesso. Você ia e entrava de corpo e alma (Entrevistado 16 –novembro/2003).

Como toda empresa estruturada sob a configuração piramidal, e essa era a forma predominante das grandes empresas no estágio da modernidade sólida, o Banco do Brasil não dispunha de cargos mais elevados para todos funcionários. Portanto, se o Banco tinha 140 mil funcionários e abria, por exemplo, cinco mil cargos comissionados para concorrência, não obstante o mérito dos milhares que concorriam, apenas uma pequena minoria era agraciada nessa concorrência. Era questão de mera lógica matemática. Vários pedvistas me afirmaram que deram o máximo para o Banco, e eu pessoalmente também como funcionária dessa instituição vivenciava essa realidade, sem no entanto conseguir galgar posições mais elevadas na hierarquia da instituição. Além disso, o Banco como uma instituição estatal, conforme já destaquei várias vezes, sempre sofreu ingerências, descontinuidades decorrentes da área governamental. Cada Governo que chega leva uma orientação, um programa, muitas vezes instalando a própria inércia no seio do funcionalismo que, por falta de clareza de objetivos, não sabe por onde se guiar. O funcionário tornava-se, portanto, refém desse processo. Daí as falas de revolta manifestada tanto pelos funcionários que permaneceram na empresa como por aqueles que se tornaram pedvistas quando a Diretoria do Banco, na implantação da reestruturação produtiva de 1995, estabeleceu o contingente de 55.332 “elegíveis” sob o argumento de se tratarem de funcionários acomodados, estagnados na carreira:

[...] o que prevalecia, em termos de Brasil, era a revolta, a indignação, até a ponto de se colocar segurança pro Comitê [que gerenciava o processo]. Foram vários dias, semanas, que tiveram seguranças ali porque havia ameaças de funcionários que iriam agredir quem tomava a decisão (Entrevistado 20 – dezembro/2003).

Eu quis sair porque antes do PDV eu conversei com o Camargo. Antes mesmo, eu colocava pra ele se ele queria fazer um enxugamento do Banco, ele teria que fazer de outra forma. Por que outros instrumentos de avaliação? Eu quero com isso rotular o “A, B, C, D” do ponto de vista da empresa, pois naquele tempo já tinha a avaliação de desempenho funcional. Ele falou que naquela época só o Ximenes tinha sido nomeado, ele veio a ser nomeado depois. [...] aí vem o PDV onde o critério era tempo de Banco e idade. O Camargo entrou em janeiro e em julho foi implantado o PDV, que já estava sendo gestado antes dele ser nomeado. Então foi o rompimento de um sonho, de um projeto de permanência. Eu era Coordenador de Equipe e vinha substituindo AP 4. Saí de uma condição de Assessor Especial do Contador Geral. Foi um rompimento de um sonho. [...] O meu processo de ruptura foi muito dolorido, porque foi uma decisão que eu tomei em cima de uma decisão de total desrespeito. Não foi uma coisa, assim, eu quero sair do Banco, eu estou insatisfeito com o Banco. Nada disso. É o impacto

da decisão de pegar todas as pessoas e botar no mesmo saco. Foi um processo difícil, traumático. Pra mim, do ponto de vista do projeto. Pra outros, traumático do ponto de vista de estar endividado. Pra mim, foi um desencanto do meu projeto de fazer carreira, de chegar no Banco a AP 2, por exemplo. Eu me senti traído. Não foi o projeto que eu entrei, não foi o Banco que eu entrei, não foi a filosofia que eu entrei (Entrevistado 3 – julho/2006).

Os critérios do PDV de 1995 que colocavam no mesmo saco (demissíveis) funcionários com mais de 12 anos de casa que jamais foram ou aceitaram cargos comissionados e funcionários com mais de 26 anos que não estivessem ocupando cargos de Gerência Intermediária (mesmo que estivessem no último nível da carreira, com todas as promoções por merecimento, conquistadas por permanente concorrência a cargos comissionados – e exercidos estes cargos), deram-nos a medida de quanto o BB se importava com as pessoas realmente envolvidas com os objetivos da empresa. Isto não avalia absolutamente nada. Foi uma grande decepção (Respondente de questionário 23 – maio/2006).

Eu muito cedo tive comissão alta no Banco, muito cedo. A minha curva de ascensão lá foi interessante. Ela foi muito acentuada no começo e depois eu tive certa dificuldade. No começo tentaram impedir a minha ascensão alegando que eu era muito novo e no final era muito velho! (Risos) Entendeu? Eu falei: eu acho que estou no lugar errado e na hora errada (Entrevistado 5 – setembro/2006).

Sob o prisma cultural, os idealizadores do PDV do Banco do Brasil operavam pelo paradigma da modernidade líquida, sob a égide da visão de curto prazo, que desconsidera as realizações passadas, nega o valor das experiências acumuladas e privilegia as habilidades potenciais. A nova cultura empresarial encara as pessoas de meia-idade, nas palavras de Sennett (2006), como possuidoras de esquemas mentais inflexíveis e arredios ao risco, além de destituídas de vigor físico para enfrentar as exigências da nova organização do trabalho sob os pressupostos da flexibilidade. Associa flexibilidade à juventude e rigidez à idade. Considera como bastante provável os empregados mais velhos se posicionarem contra o que julgarem serem más decisões, porque agem com mais frequência por lealdade à instituição do que a um determinado administrador. Isso várias vezes sucedeu no Banco do Brasil, conforme já mencionei algumas mobilizações de seus funcionários em prol do que eles encaravam como defesa da organização. Durante o Governo Collor, por exemplo, havia no seio do funcionalismo um forte questionamento da legitimidade da própria Diretoria do Banco. Como sabemos, o Estado brasileiro é controlador do Banco e sempre exerceu grande ingerência no processo de nomeações dos cargos dessa instituição. Em períodos dessa natureza, os funcionários do Banco sempre procuravam amparo nos regulamentos para preservar a instituição contra aqueles que, colocados na posição de mandatários, lhes pareciam os “inimigos a combater”. Assim, os

conhecimentos acumulados pelo trabalhador mais velho no decorrer dos anos sobre determinada empresa ou profissão podem atrapalhar as mudanças ditadas pelos níveis superiores. Do ponto de vista da instituição, a flexibilidade dos jovens os torna mais maleáveis tanto em termos de assumir riscos quanto de submissão imediata. Não é por acaso, portanto, que o PDV do Banco do Brasil e seus demais planos de incentivo de desligamentos, como expus no Capítulo IV, se concentraram em eliminar os mais velhos e os detentores de maior tempo nos quadros da empresa, seguindo a mesma tendência dos países de Primeiro Mundo. Segundo Sennett (2001a), o número de homens de 55 a 64 anos empregados nos Estados Unidos caiu de quase 80% em 1970 para 65% em 1990; no Reino Unido as cifras são praticamente as mesmas; na França, o número de homens empregados em fins da meia-idade caiu de quase 75% para pouco mais de 40% e na Alemanha houve uma redução de 80% para pouco mais de 50%. Ou seja, as instituições têm invalidado os trabalhadores que estão envelhecendo, os quais se tornam personagens da “zona de desfiliação” de Castel (2001) por passarem a deter a ambígua condição: são demasiado velhos ou não suficientemente formados para serem retreinados, mas jovens bastante para se beneficiarem da aposentadoria. No rol dos meus entrevistados pedevistas, 51% estavam, em 1995, na faixa etária de 40 a 56 anos. A fala abaixo sintetiza esse novo posicionamento empresarial:

Naquele momento o que se queria era mesmo dar uma sacudida na roseira e verificar as pessoas que estariam comprometidas com as novas metas, com o novo Banco. Esse era um dos objetivos da Diretoria. Eu acredito piamente que o PDV foi salutar para Banco, mas claro que perdeu algumas competências. Essa é a minha conclusão pessoal e a conclusão que a Diretoria chegou no final. No final da gestão do Ximenes, houve uma reunião da Diretoria onde foi feito um balanço das atividades que foram realizadas durante os quatro anos que se passaram e casualmente eu estava Diretor naquela avaliação e então estive presente e tive a satisfação de ouvir que a área de Recursos Humanos do Banco do Brasil cumpriu com sobras todas as metas que teriam sido estipuladas pela Diretoria lá no começo (Entrevistado 6 e implementador do PDV).

O novo estágio do capitalismo não leva em conta que a simples passagem do tempo necessário para acumular aptidões dá a uma pessoa posição e direitos; considera as afirmações baseadas na passagem do tempo como representando mais uma face negativa do velho sistema burocrático, em que os direitos de antiguidade paralisavam as instituições. O novo modelo foca a capacidade imediata. A frase a seguir retrata a nova ordem:

Nós vamos quebrar mais um paradigma aqui: tempo de serviço não é mais posto (Ex-Diretor Camargo, novembro/2006).

Inaugurados os novos tempos no Banco, funcionários e funcionárias, rotulados agora como “velhos/velhas”, dispensáveis, sentiam que não estavam apenas perdendo seus empregos, mas seus projetos de vida, seus pontos de referência e, principalmente, a confiança de que tinham o controle de suas vidas. Viam-se abruptamente destituídos de sua dignidade de trabalhadores, da sua auto-estima, do sentimento de serem úteis e de desfrutarem de inserção social:

Do ponto de vista emocional eu me abalei, porque o meu projeto, o sonho acabou. O sonho de terminar a minha carreira no Banco acabou. [...] Eu tive uma crença muito abalada; aquele Banco, aquela instituição, aquela filosofia acabou (Entrevistado 5 – julho/2006).

É isso que o Banco não entendeu naquela época daquela revolução toda, que o recurso humano, ele não é só o dinheiro que ele gasta, ele é também tudo que ele investiu em termos de pessoa dentro do Banco do Brasil, né. O meu investimento pessoal não foi levado em conta. Então, nessa situação eu me senti traída. Aí eu comecei a ficar puta. Outro dia eu achei um crachá lá em casa. Eu peguei meu crachá, que a gente usava com a identidade funcional e tem o nome escrito “descartável” no crachá e em cima tem uma tarja preta, foi o que eu usei o tempo todinho até a hora de eu me despedir pra sair. Despedi no último momento, até lá eu usei a expressão descartável e a tarja preta. A partir do momento que eu entrei em luto com o Banco, aí eu não tinha jeito de ficar mais. Foi um desencantamento. Foi um processo muito sofrido, principalmente pra decidir, naquele mês e meio pra decidir (Entrevistada 4 – outubro/2006).

Eu nunca imaginava aquela condição, até então eu era uma funcionária extremamente responsável, comprometida. Quando eu me afastava de licença, tanto é que eu tive problema, porque eu não aceitava ficar muito tempo, porque eu não aprendi isso dentro do Banco, eu tinha um conflito imenso. Eu tinha minha responsabilidade, eu pensava: puxa vida, eu ficar 15 dias afastada do Banco com aquele tanto de processo lá na minha mesa! Isso eu aprendi com meus colegas quando eu entrei no Banco. Eu tinha um comprometimento muito grande com o Banco. Aquilo estava arraigado em mim. Eu aprendi em minha casa a responsabilidade, você cumprir com seus deveres. Então isso eu fazia, tanto é que muitas vezes eu fui em consulta com a médica do trabalho e ela me falava assim: se você não fizer, alguém faz por você. Mas eu não acreditava nessa história. Eu tinha comigo que era meu e eu tinha que levar em frente, era meu. Então, eu não estava aceitando nem o fato de eu não estar bem, porque eu tinha um compromisso maior com o Banco, mas o Banco não tinha esse compromisso comigo. Eu demorei a enxergar isso. [...] Quando o pessoal telefonou pra mim e disse que eu era uma excedente foi muito difícil pra mim. Eu perdi o chão, porque eu me senti naquele momento... No dia em que eu soube que isso tinha acontecido comigo, eu já não estava bem fisicamente, eu já estava de licença-saúde, eu estava na minha casa passando por um processo muito difícil de depressão, mesmo porque aquelas dores me incomodavam desde a hora que eu acordava até a hora que eu deitava. Eram dores de tomar injeções nos braços, eu já não estava agüentando mais, pernas, tudo com injeção, era uma dor que você não sabe de onde ela vem. Então eu estava aqui na minha casa, quando me ligaram. Aliás, eu liguei lá no Banco, quando eu liguei a pessoa que me

atendeu lá achava que eu estava sabendo o que estava acontecendo comigo. E aí eu liguei lá pra falar alguma coisa e aí a pessoa disse o seguinte: eu vou passar, eu estou dizendo a pessoa porque eu não me lembro nem o nome. Quando passaram o telefone, eu falei: gente, mas eu queria falar com essa pessoa que me atendeu. Mas é porque não queriam me dizer o que estava acontecendo. Veja como as coisas são! A área estava sendo reestruturada e eu não sabia, pois estava afastada do Banco. Nesse momento, essa pessoa disse: ah, Alessandra⁴³, o que eu gostaria de te falar é o seguinte, aqui teve um processo de reestruturação, você entrou como excedente. Eu perguntei: como assim? Você entrou como excedente, você pode ficar tranqüila porque nós estamos revendo aqui. Eu falei: tá bom. Eu desliguei o telefone porque eu fiquei em estado de choque. E aí foi um impacto maior, foi quando realmente eu falei: não vou voltar mais pro Banco. Eu estava de licença e fiquei mais uns 15 dias de licença e aí eu retornei. Mas nesse tempo que eu fiquei de licença eu me senti muito mal. Isto também me ajudou na decisão de não voltar mais pro Banco. Talvez até uma certa vergonha de ter ficado como excedente, uma certa mágoa, um ressentimento de não ter tido reconhecida a minha parte, pois eu fazia o melhor de mim. Tudo isso aí foi motivo pra quando eu entrei e olhasse aquilo ali e pensasse: não quero mais isso. Eu estava totalmente desiludida. Tanto é que colegas de outros departamentos, quando souberam que eu tinha ficado como excedente me ligaram aqui em casa. Isso de certa forma me ajudou a levantar, pois de contrapartida eu recebia telefonemas de pessoas que eu nem esperava que fossem me ligar: “Alessandra, olha, vem pra cá, assim que você voltar de licença vem pra cá porque aqui tem um lugar pra você e você vem, inclusive, na comissão que você está aí”. Isso parece que foi a primeira ligação, acho que foi do Depre⁴⁴, foi o que me ajudou a levantar, porque eu fui no fundo do poço. Me disseram: Alessandra, eu fiquei sabendo que você ficou como excedente, quem foi esse louco que fez isso com você? Aí eu quis dizer que aquilo não estava me machucando, a história do orgulho que a gente guarda, é assim uma coisa intrínseca, você não consegue separar, é uma linha tão tênue que você não percebe isso. Aí quando eu falei: é, fiquei como excedente e coisa e tal, mas eu estou de licença. – Alessandra, mas a gente sabe quem é você. Já conversamos que assim que você voltar de licença, você vem trabalhar aqui comigo, na mesma comissão que você estava. Eu agradei muito, eu não fechei nenhuma porta, eu agradei aos três telefonemas que eu recebi me convidando pra eu retornar pra esses departamentos. Mas, no meu íntimo eu não queria mais voltar a trabalhar no Banco. Nesse momento eu não sei se foi o orgulho, uma mágoa. Acho que quebrou a mágica! O Banco pra mim não era mais aquele Banco e eu queria trabalhar naquele Banco que eu tinha e que agora não tinha mais (Entrevistada 13 – setembro/2006)!

Os pedevistas passaram a vivenciar o colapso de uma carreira que acreditavam estar colada à própria vida. Alguns acreditaram que a demissão poderia ser o gesto libertador desse processo sofrido. Considera-se ainda que os funcionários do Banco conviviam naquela época com uma grande defasagem salarial de seus proventos, além de que a instituição, em decorrência da estratégia do ajuste neoliberal e do processo de privatizações do Governo brasileiro, vinha perdendo *status* no cenário econômico, social e político. Essa era uma forma do Governo retirar a atratividade que as estatais exerciam sobre a

⁴³ O nome foi trocado para garantir a não identificação da entrevistada.

⁴⁴ Era o Departamento de Prevenção e Segurança do Banco.

sociedade. Reinava no seio do funcionalismo do Banco um sentimento de baixa estima, situação essa que Elias (2000) nos afirma ser freqüente em nações, grupos, comunidades, instituições que vêem o brilho do ideal do “nós” carismático coletivo esmaecer-se. Os depoimentos abaixo retratam esse contexto:

Foi um processo difícilimo. A Era FHC foram oito anos que não teve aumento. Aquilo me desgastou muito financeiramente. A minha família já tava começando a sentir. A minha mulher não trabalhava naquela época, meus filhos pequenos com 15, 16 anos pra se formarem ainda e eu não tinha dinheiro pra nada, exercendo um alto cargo e uma alta responsabilidade e não ganhando nada. Eu me lembro que em março de 2001, meu contra-cheque acusa um líquido de R\$ 1.800,00. Eu era AP 04 e um líquido de R\$ 1.800,00. Eu tinha que pagar apartamento, a escola dos filhos, mais comer e vestir. Aí eu comecei a entrar numa depressão desgraçada. Eu disse: eu tenho na PREVI uns R\$ 400 mil, eu tiro esse dinheiro, quito meu apartamento e o que sobrar eu abro um negócio pra mim. Aí foi a minha besteira. Aí é que culminou mesmo a minha saída do Banco. Quando só tinha um Cesec em Brasília, após ter resistido ao fechamento dos outros, aí veio a ordem pra acabar com o Cesec. E tudo que estava no Cesec foi passado para uma Gerência que hoje se chama Gerel e se fez isso no Brasil inteiro. Havia 54 Cesec, era pra entregar pra Gerel e ficar apenas uns quatro Cesec, eu, São Paulo, Brasília e Ribeirão Preto. Aí tinham 54 Chefes de Cesec no país e só tinham quatro vagas. E essa fusão dos Cesec era consequência do forte aporte tecnológico. Um mês após ter reduzido, vinha a ordem pra acabar com Cesec tal e ao pessoal era oferecido o PAQ. Aí eu tava como Chefe do Cesec de Brasília, que era o Cesec mais importante do Banco naquela época, então eu pensava: eu, na pior das hipóteses, vou pegar uma Chefia-Adjunta nesse novo órgão que vai substituir o Cesec. Aí o cara me chama lá e disse: escolha ser Chefe-Adjunto lá em Fortaleza ou em Manaus. Aquilo foi como uma flecha, o quanto que eu trabalhei aqui em Brasília nesses quatro Cesec. Aí eu disse: é agora que eu vou... Naquele momento eu me senti extremamente injustiçado, usado, sabe, usado. O que eu fiz para uns certos caras AP 02, AP 03, eu era muito bem relacionado, não coisa errada, mas coisa, por exemplo, que era pra fazer em 15 dias eu fazia em 24 horas e na hora que eu bati na porta de uns quatro ou cinco e pedi, me arranja uma Chefia de Divisão aqui porque eu não quero ser Adjunto em Manaus, eu não posso tirar minha família mais de Brasília, porque quando você cria seus filhos em Brasília eles não se adaptam mais em lugar nenhum, eu nada consegui. O que eu ia fazer em Manaus, meu Deus, após 28 anos de Banco? Após uns oito, nove anos, na época, de Brasília, eu não ia mais voltar pra Manaus. Eu já tinha vindo de Teresina. Eu ia pro novo órgão que ia substituir o Cesec, porque ainda existem processos de Banco que não podem ser automatizados, então precisa de um órgão, em vez de 1.100 funcionários, ele precisa de 50 funcionários, só. Eu ia ser Chefe-Adjunto de um de Manaus. Nem Chefe era! Aí eu cheguei em casa e disse pra minha esposa: eu vou sair, eu não agüento mais, eu tô ganhando pouco, esse mês eu só recebi R\$ 1.800,00. Eu tava tendo uma carga de trabalho muito grande, eu passava dias e dias, trabalhando fins de semana. A cada reestruturação de Cesec, você tinha que fazer um plano e apresentar pro Hugo Dantas⁴⁵. Aí você passa os dias inteiros, sábados e domingos trabalhando, foi uma loucura, a úlcera estourou, eu quase morro no Prontonorte umas duas vezes. Isso foi a partir de 1995. [...] Eu acho que foi uma traição o que fizeram comigo, porque eu tinha tudo pra ficar aqui em Brasília. Eu tava aqui em Brasília já, eu fiz alguma coisa. Eu me dei demais ao Banco. Eu participei de coisas no Banco que não era qualquer Chefe de Cesec que participava, era o Chefe de Cesec de Brasília. A minha decisão de desligamento

⁴⁵ Diretor do Banco da área de tecnologia, naquela época.

foi muito emocional! É isso que aqui dentro metade eu me arrependo. Eu me arrependo muito... eu já chorei muito de noite... (Entrevistado 2 – outubro/2006).

Foi muito desgastante, porque eu sofria por mim e por todos que estavam aderindo. Eu via muitos funcionários endividados e que falavam: eu tenho que aderir porque eu tô endividado e o Banco vai mudar. A gente tava num terrorismo muito grande dentro do Banco, pra algumas pessoas, né, porque eu não tinha dívida com o Banco. Alguns colegas meus viam que estavam em situação difícil e falavam que tinham que sair porque estavam endividados e se eles ficassem o Banco iria mandá-los embora. Então, esse terrorismo e essa situação geraram um mal estar em mim, porque eu me sentia mal em ver as pessoas tomarem uma decisão por dívida ou por qualquer outra coisa que fosse. Uma única coisa que eu pensava era se eu saísse do Banco era a minha liberdade. Eu ia me libertar, mas eu não tinha noção do quanto o Banco era importante pra mim. Até então, o Banco era assim uma coisa naturalizada pra mim. A princípio eu achava que era uma besteira eu aderir ao PDV e achava que todos que estavam fazendo era uma besteira, com exceção dos endividados e dos que estavam pressionados pelo Banco. É ruim mesmo a gente ver um colega sofrer. Eu não sentia a administração pressionando, mas eles sabiam que se eles não aderissem ao PDV, eles seriam demitidos, seria uma situação pior. O Banco tava com terrorismo com essas coisas também na época. Acho que já estava com todo planejamento pra muita gente aderir ao PDV mesmo, né. Então, eu como trabalhava no Cartão de Crédito e conhecia a Bandeira Visa, Credi- Card e tudo, tinha alguns funcionários do Banco aposentados que gerenciavam a Bandeira Visa, então eu já conhecia o pessoal e a minha Chefe, era coordenadora, ela falou: eu vou aposentar e vou trabalhar na Bandeira Visa, depois eu levo você. Porque ela gostava muito de mim e do meu trabalho. Eu me empolguei. O que foi que eu fiz? Eu comecei a amadurecer essa idéia na minha cabeça, conversei com um dos colegas que era aposentado do Visa que tinha contato com a gente, perguntei se havia possibilidade de eu mandar um currículo, se ele poderia analisar a possibilidade de eu trabalhar com ele. Ele disse: - claro, conheço você, seu trabalho e tudo, manda o currículo. Aí eu mandei. Ele falou: eu vou ficar com seu currículo e você resolve o que você vai fazer, a gente vê como é que vai ficar, mas com certeza uma vaga vai ter pra você. Falei: bom, sou formada, vai dar tudo certo. Eu sou formada em Administração. Aí, eu fiquei preocupada, o que é que eu faço? Saio ou não saio? Aí vem aquela nostalgia. O primeiro dia que eu entrei no Banco, tudo que eu já vivenciei lá dentro, o Banco era um lugar onde dava plano de saúde, coisa que eu não pensava antes. Eu já comecei a pensar tudo isso, tal, como é que ia ser. Mas, como sempre eu sou uma pessoa cabeça dura, o coração quando fala, eu faço. [...] Eu deixei pra entregar o formulário na última hora porque tava difícil a decisão. Era uma decisão muito emocional, eu tinha uma afetividade muito grande com o Banco. Tinha muita coisa boa da minha vida ali. Foi exatamente onde eu comecei a minha vida com meus filhos. Nessa época, quando eu saí pelo PDV, meus filhos já estavam adolescentes. Nessa época eu já estava comissionada, já estava bem.[...] E eu... aderi (a funcionária se emocionou muito). Quando eu terminei, eu voltei pra minha sala e falei pro pessoal: o Banco dispensou a gente. Eu não me despedi e falei: eu não quero despedida, tô saindo, e saí em prantos, chorando feito uma criança pela escada. Sai chorando, chorando, chorando.... fui pra minha casa. Não contei pra ninguém da minha família. Ninguém sabia. Quando eu cheguei em casa, eu falei: olha gente, eu tomei uma decisão, é isso e pronto. Saí do Banco... Meu pai já não era vivo, quando ele morreu eu tinha doze anos. Minha mãe quando soube ficou doída, né: como é que você tem coragem de fazer isso minha filha, pelo amor de Deus, você sabe o que está fazendo? Eu falei: sei.[...] As únicas pessoas que eu tinha que dar satisfação eram a minha mãe e meus filhos (Entrevistada 12 – outubro/2006).

Socializados na modernidade sólida, os pedevistas se sentiam perplexos e impotentes diante da avalanche das mudanças que derretiam os pilares que, até então, faziam do Banco do Brasil a fortaleza de seu mundo do trabalho. Viam destruídas suas crenças de que habitavam um porto seguro capaz de preservar seus empregos e direitos conquistados, não apenas como uma condição desejável e atingível, mas também como um derradeiro destino:

Ser funcionário do Banco do Brasil, à época em que fiz concurso, 1982 e com 19 anos, era o “sonho dourado” de todos. Era como ganhar na loteria, seu futuro estaria garantido. [...] Até 1988 tudo corria bem, os reajustes eram simples de se conseguir. Depois desse período, as coisas foram mudando rapidamente, sem entendermos exatamente o porquê. Acho que até demoramos demais a perceber a mudança, simplesmente não acreditávamos no que estava se passando. Eu, que trabalhei na Direção Geral por dez anos, ficava perplexa com as decisões tomadas pela Diretoria, pouco se importando com o corpo funcional. Era como se de uma hora para outra, nós, os funcionários, o ativo mais importante de toda empresa que se preza, tivéssemos virado o inimigo número um da direção. Programas como “novo rosto”, que exigia a remoção compulsória de funcionários ou a demissão, esfacelaram a alma dos funcionários. E não parou aí. Os salários foram decaindo, as exigências aumentando, sem a contrapartida de sempre do Banco; e nessas horas sempre aparecem aqueles chefes carrascos, prontos para mostrarem seu pior lado, já que estariam respaldados pela nova visão da empresa. O sentimento que tínhamos era de que tínhamos sido enganados, traídos, lesados, feridos de morte em nossas almas. [...] De 1995 para cá, destroçaram de vez o funcionalismo. Acabaram com o plano de carreira, com anuênios, com a licença-prêmio, com a gratificação de 25%, e outras vantagens, que deixei de acompanhar. Era como ver alguém ser destroçado, sem piedade e sem ninguém para socorrer. Foi muito triste assistir a tudo isso (Respondente de questionário 24- junho/2006).

Como uma realidade sempre comporta mais de uma interpretação, enquanto os funcionários mais “velhos” se sentiam despojados de suas referências que até então davam sustentação aos seus projetos de vida, os funcionários jovens, os quais o Banco tinha interesse em atrair e manter, raciocinavam em termos de perspectivas imediatas, tendo como referência o modelo fluido, focado no presente:

[...] pra mim, quando veio o PDV, eu vi como uma ação administrativa. E, do meu ponto de vista, realmente não foi algo obrigatório, realmente foi um convite a quem quisesse aderir. [...] Eu não me senti ameaçado em momento algum, até porque eu tinha pouca idade e eu conseguia vislumbrar outras perspectivas pra mim, coisa que alguns colegas tinham mais medo de encarar o mundo, o mercado. Também não trouxe nenhum choque pra mim, talvez porque eu não estava entre os elegíveis. Então o impacto pra mim foi zero. A empresa estava me considerando como eu sendo interessante pra ela, então eu não me senti ofendido (Entrevistado 20- dezembro/2003).

Se antes existia um espírito de corpo na empresa, passou a vigorar um clima de cisão entre os funcionários, os mais jovens, agora os prediletos dos novos tempos, e os

antigos, os descartáveis:

A ruptura veio justamente em 1995. Eles conseguiram abrir uma fresta, porque nós éramos um corpo, eu sentia assim. Nós éramos funcionários do Banco do Brasil. Todos, com muito respeito aos mais antigos, ajudando os mais novos quando chegavam e vinham em busca de conhecimento. De repente alguém conseguiu abrir uma fresta nesse corpo. Nessa fresta enfiou uma cunha que foi o PDV de 1995. Aí surgiram os elegíveis, que eram os mais antigos, que passaram como a ter um crachá de elegíveis, e o pessoal mais novo, que queria ver a gente pelas costas pra se manter na empresa (Entrevistada 8 – agosto/2006).

Se no âmbito interno da empresa os funcionários mais jovens podiam sentir que lhes abria um espectro de possibilidades, dado que a modernidade líquida ao atacar a rotina e a burocracia de estilo militar permite a instalação da incerteza que favorece o movimento dos indivíduos que sabem explorar as oportunidades não previstas por outros, os pedevistas cumpriam outro percurso. Desligados do Banco e destituídos da senha de sua identidade pessoal e social - “ser funcionário do Banco do Brasil” - os pedevistas, socializados na “sociedade salarial”, sentiram a perda do emprego como uma mutilação simbólica que se pode imputar tanto à perda do salário como ao rompimento dos vínculos ao mundo do trabalho. A desocupação forçada passou a fazer dos companheiros de outrora estranhos que continuaram nos quadros do Banco, ficando abolida ou abalada a cumplicidade das suas disposições e crenças:

O amanhã eu fui sentir... é como se a gente entrasse em férias, né? Eu fui sentir um mês ou dois depois, que eu fui sentir o impacto. Porque de repente eu não fui procurada por mais ninguém do Banco. Esse foi o primeiro tranco. Então você já começa a ser obrigada a se ver com todas aquelas fantasias, aquelas bobagens. Você não tem em que se pegar. Tem que reescrever a sua história. Tem que se encarar e ver a criatura mesmo em sua realidade e lidar com uma questão de dia-a-dia sem dia, sem provento com data marcada. [...] De repente eu era nada, eu era ninguém. No mesmo ano que eu sai do Banco do Brasil, foi quando meu primeiro filho entrou na faculdade em Campinas e saiu de casa. Então, eu fui perdendo papel. Eu perdi o papel de funcionária, eu perdi o papel de mãe, eu não era mais esposa, eu não me sentia mais filha justamente pela idade e pela distância de casa. Então, foi horrível. [...] o Banco era o meu grande referencial, onde eu tinha meus laços de afetividade e de lealdade. A minha rede era ali. E depois eu fui ver que essa rede não se perpetuou fora do Banco. Então quando eu saí, eu fui esquecida, como se eu tivesse sido enterrada. Essa foi uma das dores com a qual eu tive que lidar. Eu tive que refazer todo o ciclo fora. Mas eu só fui conseguir fazer isso quatro anos depois. Eu entrei numa depressão bárbara que durou três anos. Eu fui perdendo minha identidade, como se eu tivesse sido enterrada viva (Entrevistada 8 – agosto/2006).

Ao pedevista o futuro pareceu tornar-se obscuro porque até então o vínculo empregatício era o princípio eficiente que lhe permitia organizar e repartir as ocupações, antecipar e prever novos prazos e principalmente mobilizar seu presente visando à

concretização de suas metas. Segundo Bourdieu (2001), o trabalho assalariado é o suporte da maioria dos interesses, expectativas, exigências, esperanças e investimentos no presente, quanto no futuro ou no passado aí implicado. Ele é um dos pilares máximos do engajamento no jogo da vida. Excluído do jogo, destituído da ilusão vital de ter uma função ou uma missão, o pedevista tinha agora que reconstruir sua identidade pessoal e a sua identidade socialmente reconhecida, longe de parceiros que passaram a lhe parecer inacessíveis, distantes ou impotentes. E como indivíduo, apenas indivíduo, se viu defrontado com as ameaças e as oportunidades que anteriormente ele podia compartilhar com seu grupo de trabalho:

Ah, você fica meio perdido, um peixe fora d'água, né. É por isso que essa rotina... às vezes a gente fala que já não queria estar trabalhando, mas isso é bobagem. Ficar sem trabalhar é muito ruim, muito ruim. Você tem que ter aquela rotina. Isso pra mim foi uma experiência complicada. Você lembra: o que que eu vou fazer agora? Pra onde que eu vou? O trabalho era o princípio organizador da minha vida e continua sendo. Quando eu saio de férias e passa de 15 dias já me dá um desespero, eu quero voltar, fazer as minhas coisas. Eu não consigo viver sem trabalhar (Entrevistado 5 – setembro/2006).

Foi um período que eu parei de ler, eu não lia mais nada porque eu não conseguia me concentrar em leitura. Ah, então, eu inventava, reformava o jardim, reformava um negócio, fazia outro, né. Sempre eu gostei de trabalhar muito em cozinha. Eu sempre trabalhei, gostei de trabalhar com doces, com cozinha, esse tipo de coisa. Aí eu fazia coisas, enchia a geladeira, sobrava, ninguém mais queria, ninguém mais agüentava aquele chato fazendo coisa o tempo todo, mania de arrumação, aí você arruma tudo, conserta, tal, né. Sempre fui de certa forma ordeiro, mas aí você começa a criticar a ordem dos outros, né. As minhas coisas têm sempre uma ordem, um exagero de ordem. Meu armário, por exemplo, as camisas brancas ficam todas juntas e todas viradas para o mesmo lado, cabide tem de ser igual, meias têm que estar todas arrumadinhas, era um exagero, aí ninguém mais tolera você nesse tipo de coisa. Eu tava totalmente perdido, eu tava numa fuga, sem rumo, eu tava fugindo de pensar... Eu também dizia: ah, eu não preciso pensar, o dinheiro que eu saí do Banco dá pra eu levar minha vidinha, sem preocupação com nada. [...] Porque nesse momento eu não tinha rompido com o Banco, o Banco é que tinha rompido comigo, né. E o que eu colocava pra mim é que eu não fiz nada pra esse rompimento. Eu não fui infiel, eu não fui nada, eu fui um cara que sempre cumpriu com suas obrigações, todas elas, então não fui infiel, não tenho outra namorada, não tenho nada. Não busquei outra coisa. A minha relação com o Banco era uma relação de fidelidade absoluta e de repente o Banco: “eu não te quero mais” (Entrevistado 6 – junho/2006).

Ao aderirem ao PDV, os funcionários do Banco do Brasil iniciaram o ritual de passagem da estabilidade para as vulnerabilidades do mundo do trabalho. Tornaram-se a partir de então personagens da modernidade “líquida”, que os arremessa nas ondas da fluidez e da flexibilidade dos novos tempos, que desconsideram o ontem e destituem o futuro de qualquer previsibilidade. Resta-lhes enfrentar os novos riscos decorrentes da

ruptura com os padrões estabelecidos, inclusive o risco de que as coisas possam ficar piores do que estavam.

A pedevista abaixo traz na força de sua voz o relato dessa difícil transição, onde os pequenos passos devem ser considerados vitórias concretas, ainda que limitadas, como forma de capturar oportunidades no minado campo das vulnerabilidades e tentar escrever uma nova biografia:

Depois do PDV, aí foi complicado, porque eu mandei o currículo pra Visa e era no Rio de Janeiro e enquanto eles estavam resolvendo tudo isso eu peguei e falei: agora, dá licença, eu vou pra uma praia, vou ficar lá 15 dias e vou “des-can-sar”, eu não quero saber de nada.[...] dei um tempo pra minha cabeça e fiquei analisando. De vez em quando vinha aquele medinho: e agora? E agora como é que vai ser? Depois eu pensava: não fique preocupada não, porque as coisas vêm tudo na hora certa, só não fazer besteira. Mas de repente eu fiquei analisando, eu fiz uma besteira. Meus filhos sem plano de saúde. Eu fui louca de fazer um negócio desse. Eu continuei pagando a PREVI, mas na Cassi eu não podia continuar. Aí o que é que eu fiz? Eu entrei na Cassi, fiz um plano de saúde pros meus filhos, mas você sabe que dinheiro acaba um dia se você não tiver o trabalho, né. Então, eu voltei e fiquei esperando. Aí eu fiquei ligando pros amigos e vendo como é que ia ser e tal. Essa pessoa que tinha aposentado saiu da Bandeira Visa, vieram pessoas novas, teve mudança, uma confusão. Eu sei que eu não consegui “na-da”. No meu planejamento era já certo eu ir pra Bandeira Visa e já começar a trabalhar. Soninha ia se aposentar e ia pra lá também. Ia ficar eu, a Soninha e essa pessoa. Mas no final não deu certo. Sônia aposentou e foi pro Rio, não conseguiu também ir pra Bandeira por causa dessa pessoa que saiu e mudou tudo lá, foi um caos. Aí, eu pensei cá comigo: calma. Tenha paciência e calma. Eu não vou desistir. Comecei a preparar currículos e entregar em vários lugares com conhecidos e tudo e a situação era assim: quando o salário era muito alto a concorrência era muito grande, ficava difícil, quando o salário era médio porte, eles falavam que o meu currículo era muito bom e que amanhã eu ia largar pra pegar coisa melhor e esse era o critério pra não me admitir. Pra fazer concurso, os que eu podia eram poucos e raros e eu peguei a pior fase. Eu não analisei tudo como eu deveria. Filhos adolescentes precisando de muito mais cuidados. Eu escolhi a hora errada pra aderir ao PDV. Eu pensei isso na época, hoje eu sei que não foi a hora errada, foi a hora certa. Durante um ano eu fiquei sem trabalhar. Quando eu vi que o dinheiro da PREVI tava diminuindo e eu tinha que arcar com as despesas, eu aluguei meu apartamento e fui para um menor. Então, o dinheiro retornava pra mim. Eu pegava a diferença e já conseguia manter onde eu tava, pagando o aluguel do que eu estava morando. Aí, o que que eu fiz? Eu comprei uma carrocinha de cachorro quente, reboque, montei uma carrocinha, paguei um funcionário, porque essa carrocinha me dava retorno, não me faltava dinheiro na mão. A comida em casa eu me garantia e nessa época eu ainda tava com meu carro. Foi a maneira que eu encontrei pra não ficar sem dinheiro. Depois que eu vendi o carro, eu passei a carrocinha, porque eu não agüentei. Eu vendi o carro, apliquei o dinheiro e calculava mais ou menos assim quanto eu iria gastar, eu teria um limite pra isso e esse limite graças a Deus chegou na hora certa. Exatamente quando eu tava no limite eu encontrei com o Magela e conversei com ele. Eu sou muito amiga do Deputado Magela, já conhecia o Magela há muitos anos, eu era do Sindicato, da CUT. Eu falei: Magela, eu não quero desfazer do meu imóvel, eu não quero perder o que eu tenho, que é a minha casa, o plano de saúde de meus filhos e o meu. Eu tô muito preocupada e tal. Dei o currículo pra ele e aí depois de dois dias ele me chamou. Ele tinha acabado de criar uma entidade dos Deputados Estaduais e ele queria uma pessoa pra administrar mesmo, só que ele ainda não podia me pagar como

administradora, mas que ele me pagaria assim que desse. Eu falei: não, qualquer coisa eu topo. Mas era um emprego formal, com carteira assinada, tudo reconhecido. Então, eu entrei, nós éramos quatro funcionárias, ninguém sabia por onde começar, era uma salinha. Aí eu pensei: meu Deus, que regressão, né. Eu já comecei a sentir a regressão, de você ser assessora, ter uma comissão, ter funcionários que trabalham com você. De repente eu falei: ah, isso é vaidade, o que importa é que estou trabalhando, graças a Deus. Eu ganhava pouco, R\$ 600,00. Então, quando eu comecei a trabalhar com o Magela, eu ganhava muito pouco. Mas, com meu apartamento alugado, já não estava tão ruim, porque já chegou dia de eu ficar sem luz em casa. Eu passei coisas que eu nunca tinha passado na minha vida. Eu nunca busquei apoio na minha família, porque a minha mãe sempre foi uma pessoa complicada nessa história, desde a minha infância. Então... teve dia que eu ficava sem luz em casa, tinha dia que acabava açúcar. Era uma amiga ou outra assim, eu tenho poucas amigas, que me ajudavam, que levavam as coisas em casa (Entrevistada 12 - outubro/2006).

E assim, passageiros dos novos tempos, os pedevistas se viram confrontados com a realidade que lhes impunha a necessidade da construção de uma nova identidade. É o próximo tema que abordarei.

A NECESSIDADE DE CONSTRUIR UMA NOVA IDENTIDADE

Bauman (2005a) nos diz que quando alguma coisa se torna foco de nosso olhar investigativo é porque ela está se desvanecendo, fracassando ou se comportando estranhamente. No último quartel do século XX vivenciamos, juntamente com a grande revolução tecnológica, a transformação do capitalismo, a derrocada do estatismo e o enfraquecimento da soberania e representatividade do Estado-Nação, que tornaram problemática a consistência e continuidade da nossa identidade com o passar do tempo. A condição líquido-moderna de nossa época fez com que o mundo à nossa volta se tornasse um mosaico de fragmentos mal coordenados, onde as existências individuais são fatiadas numa sucessão de episódios debilmente conectados. Segundo Bauman (2005a), a fragilidade e a condição eternamente provisória da identidade deixaram assim de serem ocultadas, porque as forças que até então escondiam a sua condição precária e eternamente inconclusa se retiraram de campo. Esse contexto fez com que o “problema da identidade” assumisse uma súbita centralidade nos debates sociológicos num mundo que tornou incertas e transitórias as identidades sociais, culturais e sexuais. Assim, a “corrosão do caráter”, que aparece com tanto destaque nos trabalhos de Bauman (2001;2004;2005a;2005b;2007) e de Sennett (2001a;2001b;2004;2006) , é apenas a

manifestação mais marcante da profunda ansiedade que caracteriza o comportamento, a tomada de decisões e os projetos de vida de homens e mulheres na sociedade ocidental.

Perscrutar, portanto, o itinerário dos pedevistas, que, como vimos, por força das grandes transformações do mundo do trabalho foram lançados à zona das vulnerabilidades, é adentrarmos no desafio da fluidez da modernidade “liquida”, que destitui as pessoas das estruturas e horizontes, em cujo âmbito as coisas (TAYLOR,1997) podiam assumir uma significação estável e algumas possibilidades da vida julgadas boas ou significativas e, outras, ruins ou triviais.

Como demonstrei no Capítulo III, o funcionário do Banco do Brasil construiu sua identidade social no contexto marcado pelas fortes relações de dominação desta instituição, que tendo tido sua legitimidade consagrada pela sociedade e famílias brasileiras, descendentes diretas da sociedade da ordem, imputou a seus membros um conjunto de crenças, valores e normas por meio das quais eles passaram a “ler” o mundo. Sob as lentes dos códigos internalizados, as pessoas expressam o sentido moral e humano das instituições em que se desenvolveram. Nas palavras de Bourdieu (2001), elas exercitam o *habitus*, que é essa intencionalidade prática que se enraíza numa maneira de manter e conduzir o corpo, transformando-se continuamente numa relação dupla, estruturada e estruturante com o ambiente.

Ao adotar o estilo de gestão paternalista, o Banco replicava o modelo empresarial que, principalmente no estágio do capitalismo fordista, se caracterizou como uma tentativa do sistema econômico para lidar com um fato fundamental: a família e o trabalho já não estavam materialmente unidos como na época da sociedade patrimonialista. O trabalho fora separado do espaço físico da casa, desde os primórdios do capitalismo, e o mercado de trabalho se tornou aberto nas cidades que agora estavam em expansão. As pressões econômicas fragmentavam os campos da família e do trabalho, isolando os indivíduos e deixando-os entregues à sorte do mercado. Era necessário criar um sentimento de comunhão com os novos mecanismos do poder, pois como nos lembra Sennett (2001b), no século XIX, “pai” representava um mundo de sólidos valores morais e de probidade. A instituição do Estado de Bem-Estar procurou exatamente abrandar os excessos do mercado. As empresas paternalistas tipo IBM nos Estados Unidos e o Banco do Brasil aqui no nosso país tentaram unir simbolicamente a família e o trabalho, criando imagens delas mesmas como autoridades. Era a forma do mundo empresarial tentar preencher uma lacuna entre o

individualismo econômico e o desejo de comunhão. Ao fazê-lo, as empresas buscavam a coesão comunitária e visavam obter índices mais altos de produtividade dessas comunidades estáveis de trabalhadores. Algumas empresas obtiveram êxitos nessa empreitada, outras fracassaram. A IBM e o Banco do Brasil foram casos de sucesso.

O capitalismo da modernidade líquida veio, no entanto, nos mostrar que na autoridade paternalista empresarial há algo indelével e flagrantemente falso: é autoridade do amor falso, em que a solicitude do dominador, quando isso convém a seus interesses em seus termos e ao preço da passividade agradecida dos beneficiados, assume a imagem do “deixe-me cuidar de vocês” e, quando isso não mais lhe interessa, proclama por meio da reestruturação produtiva “eu não preciso mais de vocês, se virem”.

A similaridade entre o Banco do Brasil e a IBM era grande, assim nada mais coerente, como destaquei no Capítulo IV, que o Banco se inspirasse no plano de demissão voluntária daquela empresa norte-americana para formular seu PDV e adotar as suas respectivas medidas de redução de custo. Salta-nos aos olhos a convergência da gestão paternalista das duas empresas que fez de seus funcionários membros de uma família institucional. Sennett (2001a) nos conta que, até a década de 1980, a IBM proporcionava a seus trabalhadores excelente seguro social, educação e benefícios de aposentadoria; apoiava a vida social dos funcionários com campos de golfe, creches e hipotecas mas, acima de tudo, proporcionava um emprego vitalício. A partir de 1993, começou a substituir as velhas estruturas rígidas de trabalho hierarquizado por formas mais flexíveis de organização, instituindo uma produção flexível orientada para disponibilizar mais produtos no mercado, com maior rapidez. A estabilidade de seus 400 mil trabalhadores foi o alvo principal nessa campanha. A princípio alguns foram seduzidos, depois muitos foram obrigados a ir embora. A nova administração fechou os campos de golfe e retirou o apoio a comunidades onde a IBM atuava. O Banco do Brasil seguiu essa mesma cartilha. Segundo o seu Relatório Anual (BANCO DO BRASIL, 1997a, p. 36-37), no período de 1995 a 1997, o processo de ajustes permitiu a empresa reduzir 42.993 funcionários do quadro permanente e 11.314 pessoas do quadro temporário. A instituição cortou benefícios sociais do quadro pessoal e não mais concede qualquer auxílio às AABB, clube de lazer dos funcionários.

Os funcionários do Banco depararam-se assim deserdados pelas estruturas consideradas aparentemente sólidas que, por muitos anos, constituíram as premissas sobre

as quais buscavam a orientação básica no processo da construção da sua identidade social. Viram ruir a seus pés a estrada sólida que até então lhes possibilitava erigir a identidade como um projeto de longo prazo.

Ao se desligarem do Banco do Brasil, os pedevistas passaram a vivenciar a difícil transição de um velho para um novo paradigma no mundo do trabalho: estabilidade e segurança versus flexibilização, vulnerabilidade e desregulamentação. O entrevistado abaixo retrata esse aspecto:

Você se sente um personagem das incertezas, você se torna vulnerável, você se torna não respeitado. E você descobre agora outras incertezas e outras vulnerabilidades. Você agora tem que aplicar o seu dinheiro. E o seu dinheiro você tem que cuidar dele senão ele vai e não tem retorno. Quando a gente aplicava o dinheiro do Banco, primeiro a gente não era sozinho, tinha uma Administração por trás, pra dizer sim ou não, se vai endossar. Agora aplicar o seu dinheiro é mais difícil, porque é só você pra administrá-lo (Entrevistado 9 – setembro/2006).

E essa não é uma situação a ser encarada meramente pelo ângulo da racionalidade. A dificuldade aí reside em como escrever uma nova biografia que exige de cada um a utilização máxima de suas faculdades intelectuais, psico-afetivas, de aprendizagem e de adaptação e superação de uma perda carregada de nós de afetividade, dado que, como enfatizei, o funcionário alvo do PDV foi aquele que detinha mais tempo nos quadros da instituição. Construir uma nova identidade, não obstante seja um processo da esfera privada, sempre implica em rupturas de certos vínculos e cancelamento de algumas obrigações. Normalmente aqueles que se vêem na obrigação dessa mudança são os que mais sofrem, porque normalmente estão no território dos que não são consultados, além de disporem de menos chance de liberdade de escolha. E transformar-se significa deixar para trás a vida que se tinha e por consequência afastar-se de pessoas conhecidas. Como menciona Bourdieu (2001, p.197), “em situações de crise ou de rápida mudança, certos agentes, freqüentemente os que eram justamente os mais bem adaptados ao estado anterior do jogo, têm dificuldade de se ajustar à nova ordem estabelecida”:

Desligar do Banco foi pra mim cortar esse vínculo, tirar esse chão, tirar esse teto e me deixar sem nada. Olha, aquelas primeiras duas semanas depois do meu desligamento do Banco, eu não sabia o que fazer, porque eu tinha me prometido que nunca mais passaria na frente do Banco do Brasil, nunca mais olharia uma placa do Banco do Brasil. Eu dizia: pra onde eu vou olhar se só existe isso na minha vida? Eu dizia: eu não quero falar com ninguém dos funcionários do Banco do Brasil, eu rompi com o Banco. [...] Nos primeiros momentos, eu me

senti totalmente perdido. Eu era o “João⁴⁶ do Banco do Brasil” e eu era identificado como o “João do Banco do Brasil” (Entrevistado 6 – junho/2006).

Esse vínculo era muito grande. Pior ainda, morando e trabalhando no mesmo setor, praticamente eu conhecia a população da região toda, era respeitado ali dentro como “o funcionário do Banco do Brasil”. Eu sempre fui muito ativo em ajudar, em atender a necessidade do cliente. Então eu era muito bem visto dentro do Banco. Então foi um trauma muito grande sair do Banco. Ficar do lado de lá, de fora do balcão, foi um trauma muito grande. Sofri depressões, muitas sérias, tive dificuldades de saúde por esse motivo, por não ter o que fazer. Por estar agora desempregado. Foi muito difícil, foi muito difícil (Entrevistado 9 – setembro/2006).

Eu tinha uma identidade muito ligada ao Banco, aí eu perdi o meu crachá. Hoje eu não sou ninguém mais. Quem é Zé da Silva⁴⁷? Aí vai muito meu orgulho próprio. [...] A minha identidade era colada com a identidade do Banco (Entrevistado 2 – outubro/2006).

Saí do Banco achando que já tinha resolvido uma série de questões (risos). Tava uma conversa! [...] Eu senti necessidade de reescrever uma nova biografia. Eu me senti e estava sozinha. Porque eu não tinha mais “nin-guém” do Banco. As minhas crenças eram muito afinadas com o Banco e de repente eu tinha de reescrever uma “nova eu”, porque o universo que eu conhecia tinha acabado e eu tinha que arrumar gancho e laço de forma a me relacionar com pessoas que não eram daquele universo (Entrevistada 8 – agosto/2006).

Os pedevistas se depararam com a difícil tarefa de lidar com a incerteza radical acerca da sua posição: há agora pouca coisa, como nos lembra Bauman (1998), que se possa considerar sólida e merecedora de confiança, nada que os conecte à densa tela em que se podia planejar o itinerário da vida de uma pessoa. Vários pedevistas me declararam que após se desligarem do Banco tiveram dificuldade de responder para si mesmo a pergunta “quem sou eu?”:

Eu senti falta da minha vida. Eu não sabia quem era Larissa⁴⁸ quando eu sai do Banco. Então, foi um vazio indescritível. Porque a linguagem e o universo das pessoas me eram desconhecidos. O meu mundo de pós-banco era totalmente desconhecido, era como se eu tivesse mudado de planeta. Essa era a sensação que eu tinha. Eu era um “alien”, e nem sabia que espécie de “alien” eu era, vivendo num planeta desconhecido (Entrevistada 8 – agosto/2006).

Você tem uma perda de identidade. Você é uma pessoa fora do mercado.[...] Você começa a se sentir fora da sociedade. Natais que você passa, presentes que você não pode dar. A pessoa passa a se sentir alijada do processo social; além dela se sentir, outras pessoas fazem questão de te apontar que você não tem emprego (Entrevistado 10 – outubro/2006).

⁴⁶ O nome do pedevista foi trocado para garantir a sua não identificação.

⁴⁷ O nome do pedevista foi trocado para não revelar a sua identidade.

⁴⁸ O nome foi trocado para preservar a identidade da pedevista.

Sair do Banco é perder o próprio chão (Entrevistado 9 – setembro/2006).

Tava difícil de conviver com essa rachadura na minha identidade (Entrevistada 4 – outubro/2006).

Sabemos que, desde criança, a manutenção de hábitos e rotinas é um baluarte crucial contra as ansiedades ameaçadoras. A ruptura com o Banco quebrou a rotina dos pedevistas e as certezas que nela habitavam. O rompimento com os rituais da vida diária nos impõe uma situação que nos faz sentir estranhos num mundo em que pensávamos estar em casa:

Eu era muito misturado com o Banco. Foi muito difícil, foi muito difícil me conscientizar de que eu não fazia mais parte daquela empresa, eu não era mais parte do Banco do Brasil, funcionário do Banco do Brasil. Foi muito difícil aprender a conviver com a nova realidade. Foi muito traumático. Foi muita depressão. Eu fui atendido várias vezes no hospital. Era levado assim, sem que eu visse, saía do ar sem perceber, até que com a ajuda de minha esposa, eu fui criando consciência de que eu não faço mais parte do Banco do Brasil, eu já não tinha mais o sobrenome Banco do Brasil. É duro: você é questionado na rua ainda pelos clientes: onde é que eu aplico o meu dinheiro? [...] Eu me peguei várias vezes pronto pra trabalhar entrando na agência e eu não era mais empregado ali. Eu me peguei ali várias vezes, era um processo inconsciente. Eu levantava de manhã fazia barba, me vestia e ia pro Banco naquele horário certo, entre 7 horas e 8 horas (Entrevistado 9 – setembro/2006).

Quando eu saí do Banco, eu senti como se tivesse perdido meu referencial, principalmente em relação a meus filhos. Meu salário é que mantinha eles e eu perdi meu referencial. Tanto é que no meu primeiro ano de PDV eu acordava às seis horas da manhã pra saber o que eu vou fazer hoje, meio agoniado, eu tinha que produzir, não podia deixar o dinheiro acabar. E assim o dinheiro foi acabando, não tinha entrada de dinheiro, só tinha saída. [...] Quando eu perdi o vínculo com o Banco, eu senti uma perda moral, financeira. Um efeito dominó sobre mim que me fez perder salário, casa, imóvel, referência, filho. Foi um efeito dominó que foi atropelando um monte de coisa. Não foi só o lado do respeito moral, porque aí começa a faltar dinheiro, você quer dinheiro, você vende seus imóveis, vende suas coisas. É desrespeitado nas ruas, nisso os filhos que estão perto de você já não têm condições de ficar. Quando eu entreguei meu último apartamento alugado, eu não tinha pra onde ir. Lá na casa de minha mãe só tem um quarto, só fomos eu e minha filha menor, que tinha oito anos e hoje já tem dezesseis. Meus filhos ficaram em república, em pousada, em casa de amigos. Então, fragmentou a minha família, minhas esperanças de aposentadoria, meu futuro, meu lado financeiro. É um efeito dominó, na verdade, de perda. Você perde a sua estrutura, a sua casa (Entrevistado 10 – outubro/2006).

Construir uma identidade “nesse segundo tempo” significou para o pedevista estabelecer uma série de novos começos, exercer a arte de esquecer mais do que a arte de memorizar. Esquecer, mais do que aprender, é a condição de contínua adequação. A adequação passa a ser a habilidade de se mover e não ficar parado. É a capacidade de se mover rapidamente onde a ação se acha e estar apto a assimilar experiências quando elas

chegam. Como indivíduos da modernidade tardia, nos termos de Giddens (2002), que lhes impõe um forte programa de individualização, os pedevistas se depararam com a imposição de reconstruir suas identidades com base em um projeto de vida diferente, recriando suas biografias num contexto de instabilidade que os confronta com uma complexa variedade de escolhas ao tempo que oferece pouca ajuda sobre as opções que devem ser selecionadas. Em síntese, nesse empreendimento, eles se viram destituídos das âncoras da rigidez, nos termos de Harvey (2003), e obrigados a aderir à fluidez da modernidade líquida de Bauman (2001). Os depoimentos abaixo traduzem essas vivências:

O meu vínculo não terminou no assinar o papel. Quanto a assinar papel, aquele negócio de INSS, fazer não sei o quê lá, tudo foi ainda dentro do Banco. O vínculo, ele começa a acabar quando a gente chega em casa e que a gente acorda e que não tem mais o trabalho no Banco do Brasil, né⁴⁹. Aí a rotina não existe mais. Eu tava terminando a minha faculdade [de psicologia]. Então, eu fiz o processo que muita gente faz quando entra em luto, né, que é um processo de fuga. Eu peguei estágio de manhã, de tarde e a faculdade à noite. Então, o primeiro semestre longe do Banco eu não vi. Aí eu formei em fevereiro. O meu luto começou na realidade no outro ano, que foi no ano de 1996, porque eu formei, fiquei com meu consultório, minha formatura e sem o Banco e sem cliente ainda, porque estava iniciando. Aí começou e o meu processo de luto foi todo feito dentro do meu consultório. Eu dentro do meu consultório sozinha, aguardando os clientes que não chegavam, sofrendo o Banco do Brasil. Isso deve ter durado mais ou menos uns três meses, até que chegou o meu primeiro cliente. Eu me lembro quando chegou o primeiro menino lá. Aí eu me dediquei a ele e falei: a minha vida agora é essa, agora vamos pra frente porque agora não tem mais Banco não. Então, aí que comecei de novo a me refazer no trabalho. [...] Foi começar como eu acho que é pra todo mundo. Comecei, eu fui pro consultório, botei anúncio no jornal, dei cartão pra todo mundo que eu conhecia que podia trazer cliente, fui fazer meus cursos, fui fazer especialização, peguei o Grupo de Freud pra gente começar a trabalhar, a estudar, fui em outros grupos, quer dizer, até hoje eu continuo indo a Congresso, fazendo as coisas que eu preciso de fazer com meus clientes. Vou devagarzinho. O ano passado surgiu essa oportunidade de trabalhar aqui no Banco com o treinamento, com o planejamento, eu já havia trabalhado uma vez pela Fundação Banco do Brasil, que é uma coisa que eu gosto, plano de aula, fazer curso. Aí aceitei e hoje tô assim, eu tô lá e tô cá, tô no consultório. Eu não largou o consultório, mas também eu estando aqui eu ganho, eu acho bom porque eu gosto das duas coisas. Mas foi devagarzinho, fui fazendo nome, não foi fácil não, mas a gente se fez, né, graças a Deus. Não é fácil transitar nesse mundo da vulnerabilidade, porque dia 20 era um dia líquido e certo pro salário. Você podia contar para pagar as contas nesse dia 20. A partir daqui não, né, nem férias, porque se você tira férias você não tem clientes. Então, passou a ser realmente um trabalho de dedicação. No início foi muito difícil lidar com outros parâmetros muito vulneráveis. Foi difícil, muito difícil (Entrevistada 4 – outubro/2006).

Quando o PDV saiu, eu aproveitei pra ter uma base melhor em termos de benefícios e daí eu dei continuidade aos meus negócios. Meu negócio era autônomo na área de transporte. Na verdade eu comprava, negociava e

⁴⁹ Mesmo após decorridos onze anos do PDV, a entrevistada se emociona muito quando fala sobre aquela experiência.

transportava. Quando eu saí, eu resolvi ampliar e mudei de área também. Passei a transportar combustível pra Petrobrás, transportava óleo A2, que é usado em caldeiras. Eu transportava lá de São Paulo, de Paulínea, onde tem uma refinaria, de Volta Redonda, de Belo Horizonte, de Curitiba, trazia aqui pra Brasília. Com a construção do oleoduto esse negócio foi pra água abaixo porque a necessidade de caminhões pra transportar diminuiu bastante e eu não tinha mais condições de manter o contrato com a empresa. Aí o que eu resolvi fazer: vendi dois caminhões, que eram três, fiquei com um que era financiado, os outros eu tinha comprado à vista. Fiquei com o que era financiado pelo Finame⁵⁰ inclusive, não pelo Banco do Brasil, mas pelo Banco Itaú, onde achei mais facilidade por incrível que pareça [...] O dinheiro que eu ganhei do PDV, bem... a gente sempre termina perdendo... No começo eu ganhei muito dinheiro, não dava conta de fazer tanto transporte de São Paulo pra cá, ganhava muita grana mesmo. Mas aí chega um momento que você vai reinvestindo, quando você tá num negócio, você quer que o negócio cresça. Quando foi construído o oleoduto, parou de vez. Eu fiquei com os três caminhões parados porque os contratos foram cancelados, eles não precisavam mais dos caminhões, embora o A2 ainda continuasse a ter necessidade de ser transportado, mas os caminhões que transportavam óleo diesel, gasolina, passaram a transportar o A2, o que eu transportava, eu era terceirizado. Com isso, fui obrigado a vender dois caminhões. Aí a minha renda caiu, eu precisava ganhar dinheiro, mas não queria ficar rodando pro Brasil afora. Aí eu comecei a viver a incerteza e vulnerabilidade do mercado. Olha, foi muito ruim nesse período. Aí eu comecei a diversificar, comprei táxi e comecei a rodar com táxi também. Rodei eu mesmo com táxi. Eu ainda fiquei com um caminhão, né, e comprei imóvel pra alugar também. Mas viver de aluguel você precisa imobilizar muito capital e tem pouco retorno. A garantia é a segurança nesse negócio. Aí eu fiquei diversificando de uma forma ou de outra até conseguir pagar o caminhão (Entrevistado 11 – outubro/2006).

Depois que eu sai do Banco, eu fui trabalhar informalmente no setor imobiliário. Peguei algumas economias que eu tinha angariado no Banco e mais os acertos do PDV e investi em imóveis lá em Taguatinga (DF). Esses imóveis eu estou levando ao aluguel. Eu vivo dessa renda. É uma renda. Aliás, é muito trabalhoso, muito penoso, você cuidar desse trabalho que me apareceu, para o qual eu fui canalizado sem propósito final, sem projeto. É muito trabalhoso. [...] Eu me sentia seguro no Banco. É muito difícil trabalhar com essa incerteza. É muito difícil você conseguir um caminho. Começar uma nova caminhada é muito difícil, certo? Esse que eu consegui, levei muito tempo nesse projeto, porque investi os reais que tinha em imóveis e aquilo veio trazendo um retorno financeiro e depois veio o projeto de ampliar, adequar e administrar (Entrevistado 9 – setembro/2006).

Na reconstrução da identidade, há os casos daqueles que resvalam para situações de flutuação na estrutura social sem encontrar aí um lugar. Tornam-se silhuetas difusas à margem das fronteiras de troca socialmente reconhecidas, sem saber o que vão se tornar. Passam a conjugar precariedade no trabalho com ausência de suportes sociais. São os desfiliados de Castel (2001), que se vêm na instabilidade de ocupações provisórias, lutando para ter acesso à construção de uma nova identidade como forma de não deslizar da vulnerabilidade para a inexistência social. Afinal, ser desfiliado não significa estar

⁵⁰ Financiamento de Máquinas e Equipamentos e é um programa do Banco Nacional de Desenvolvimento – BNDES, operacionalizado pelos bancos.

necessariamente numa condição de ausência completa de vínculos e, sim, não inscrito nas estruturas portadoras de sentido. Daí fazerem ainda da vida uma luta constante para não se tornarem portadores de identidades aplicadas e impostas por outros. Identidades que estereotipam, humilham e desumanizam. Estar na desfiliação é ainda encontrar-se na “zona de resistência”, não entregar totalmente os pontos, ainda que cair na ciranda do trabalho aleatório signifique passar a ter uma vida de contornos incertos, uma existência nebulosa. A narrativa do pedevista abaixo revela como as pessoas que arriscam, fazendo mudanças no mundo do trabalho, muitas vezes têm pouca informação concreta sobre o que implicará uma nova posição. Só em retrospecto compreendem que tomaram más decisões, ancoradas que estavam em um *habitus* enquanto sistema de estruturas cognitivas, de esquemas de percepção e avaliação adquiridas como experiência durável de uma posição em outro “campo”, no caso o Banco do Brasil. O resultado pode ser “nunca chegar a lugar nenhum”:

Aí eles “floream”, me deram a seguinte opção: ou pega o dinheiro todo, ou pega uma parte e continua com a Previ pra aposentar. O dinheiro era pouco, R\$ 78.000,00. [...] Então, na época, eu burro, eu falei: R\$ 78.000,00 dá pra abrir um negócio, fazer alguma coisa. Aí eu fiz dois cursos que o DESED deu, “Como Iniciar um Trabalho” e o outro “Como Abrir sua Empresa”. Eram dois cursos de treinamento de como voltar pro mercado de trabalho e abrir seu negócio próprio. Tinham duas opções, ou a pessoa volta a ser assalariada de novo, vinculada a algum órgão, ou abre sua empresa. O que eu pensava na época era transporte, que eu sempre gostei muito. Então, eu quis montar empresa de turismo. Com o dinheiro que eu recebi eu comprei uma Van e comecei a trabalhar transportando pessoas. Como que eu fazia isso? Eu fiz um convênio com o rádio-táxi, eu tinha um rádio no meu carro e a pessoa me telefonava, me passava um rádio e eu tinha uma Van de luxo e levava as pessoas cobrando quilometragem para o aeroporto, pessoas Vips, né, e assim com o passar do tempo, eu comecei a fazer viagens e atender as pessoas. Pelo fato de falar inglês, comecei a levar pessoas de embaixadas, trabalhei muito com pessoas da embaixada do Japão, da China. Comecei a ter um tratamento diferenciado. Pra ter uma idéia, quando eu trabalhava com Van e ia atender rádio-táxi, eu chegava no aeroporto pra buscar alguém, os taxistas não gostavam e queriam virar o carro. Mas era interessante que todo dia dava pra ganhar um dinheirinho. Na época de turismo, dava pra ganhar R\$ 200,00 por dia, tirando as despesas. Era uma coisa boa. Aí depois, como a gente é muito ambicioso e não conhece a fragilidade do mercado, na época, numa dessas viagens que eu fiz, eu fui parar numa fazenda de uns fazendeiros lá em Jussara, Goiás. Lá eles mexiam com títulos agrários federais e diziam que era uma beleza, ganhava muito dinheiro e tal. Eu peguei dois irmãos, gêmeos, e eles disseram que iam ganhar muito dinheiro, iam ficar muito ricos. Eles falaram que eu poderia ganhar muito dinheiro mexendo com TDA, que era título da dívida agrária. Então, eu cresci o olho, só falavam em milhão. Eu não conhecia essas pessoas. Como na minha casa do Lago Norte eu tinha uma casinha no lote e eles eram de Goiânia, eu pus eles lá e eles começaram a telefonar. Na época, 1996/97, muitas pessoas em Brasília investiram tudo em TDA achando que iam ficar ricos. Aí essas pessoas me deram esse prejuízo de R\$ 15.000,00 e pra pagar eu tive que vender a minha VAN. Passei pra frente aquilo que me dava sustento. Nessa ocasião, eu abri uma pizzeria na Asa Norte,

qualquer pizza R\$ 10,00. Até que saía bem. Demorei meses pra fazer o nome da pizzaria, tinha um carro com o nome dela, tinha motoqueiro pra entregar e eu tinha uma sócia, mas ela não estava mais compactuando comigo, não estava dando certo, eu tive que deixar a pizzaria. Aí o que que eu fiz? Me apertei: primeiro eu tinha vendido a minha VAN, depois eu vendi a minha casa na QI 3 no Lago Norte, 1.200 metros de terreno com piscina e tudo. Vendi por R\$ 150.000,00, quando o dólar tava um por um. Hoje só um terreno lá deve valer uns R\$ 300.000,00 e eu vendi com a casa pronta, que era a minha referência. Morei 22 anos, isso foi 1999/2000. Aí o que aconteceu? Como eu estava sem a minha VAN e a pizzaria, em dois anos eu comi o dinheiro da casa. O que é que eu fiz com o dinheiro da casa? Paguei algumas pequenas contas, entre R\$ 10.000 a R\$ 20.000,00 de contas, comprei dois terrenos no Condomínio Ville de Montaigne pra construir uma casa, na época não tinha ponte, meus filhos falaram que pra lá não iam, porque acharam o terreno longe. Eu, escutando isso, fiz a besteira de vender esses terrenos que hoje deve estar valendo cerca de R\$ 100.000,00. Aí o que me restou? Como eu sou bom de informática, eu falei vou começar a trabalhar consertando computador como esses meninos fazem, cobrando R\$ 50,00 aqui, R\$ 50,00 acolá, e eu fiz isso durante muitos anos. Eu trabalhava na casa do cliente. Depois, cerca de sete anos atrás, eu fui chamado pra trabalhar num escritório, como o pessoal sabia que eu era bom de informática, fazendo uma pesquisa de todo banco de dados referente à água mineral. Esse empresário muito rico tinha um grande escritório, um andar inteiro, eu fiquei lá de 9 às 18:00 horas fazendo pesquisa de tudo que era assunto de água, pra poder montar uma indústria de água. Eu trabalhava e recebia R\$ 100,00 por semana. Por que era tão pouco? Porque esse empresário falava pra mim: - quando a fábrica estiver funcionando, você vai ter uma cota de parceiro na fábrica. Aí meu olho cresceu, ah, bom, água mineral fatura R\$ 700.000,00 – 800.000,00 por mês, se eu tiver 1% eu tenho R\$ 7.000,00 por mês. Então eu continuei trabalhando igual LBV⁵¹, acreditando que eu ia ser sócio dessa coisa. Eu fiquei trabalhando lá uns três, quatro anos, acreditando num futuro que seria rendoso. Nesse meio tempo, apareceu uma pessoa que teve um projeto nessa indústria, que parecia competente e nós ficamos parceiros e aí fomos morar em Franca (SP). Abrimos um escritório lá, onde morava o rapaz, pra fazer projeto de financiamento de empresa de indústria de calçado. A gente ia terça e voltava quinta, mas morava em Brasília. Ia bem até no início, mas essa pessoa projetista conheceu uma pessoa na Internet e largou o serviço lá. Nós tivemos que desmanchar a estrutura lá e voltar pra cá. Nesse meio tempo, um pessoal que trabalhava nessa indústria de água mineral, abriu uma consultoria de mercado financeiro e me levou pra lá. Sempre eles me levam pra lá porque era eu que fazia trabalho de qualidade a custo baixo, era mais manutenção, mas fazer o quê? Era um dinheiro que entrava. Também me chamaram pra ser parceiro, mas na verdade eu passei a ganhar uma faixa de R\$ 1.000,00 por mês. Trabalhava muito. Eles compraram carro importado, casa no Lago Norte, e eu de parceiro passei a ser o cara que fazia contrato porque eles não sabiam fazer. Não sabiam redigir uma carta. Fiz 300 modelos de contrato, de prestação de serviço e outras coisas. Então, eu fui meio ludibriado, eu caí aí no mercado, verde, com a estrutura boa do Banco eu achava que todo mundo era colega, que tinha o dia 20, e assim o povo ia se aproveitando do meu trabalho e pagando pouco. Aí chegou um certo tempo que essa pessoa da indústria de água me chamou de novo e eu comecei a aprender muito sobre a área tributária, sempre fui um advogado prático, não tenho esse curso, mas estudo processos. Aí eu fiz uma página na Internet e trabalho hoje com esse empresário que está doente, que tem visão, tô no gabinete dele, mas eu não tenho salário fixo. Eu tô lá como um enfeite, quer dizer, se eu trouxer uma empresa pra fazer um negócio com ele e eu acompanhar a empresa eu ganho. Eu ganhei o mês passado R\$ 7.500,00, mas eu tinha sete anos sem ganhar nada, ainda brinquei com ele, R\$ 1.000,00 por cada ano. Então eu tenho

⁵¹ Legião da Boa Vontade é o nome de uma entidade filantrópica.

uma vida que não tem plano de aposentadoria, plano de saúde... Ganho se eu estiver em cima ou trabalho beneficente. Não tenho estabilidade nenhuma. Ele me chama de parceiro, mas parceiro é aquele que divide o lucro, mas quando entra lucro lá, é dele. Eu só ganho quando eu levo cliente. Eu sou um terceirizado. É a mesma coisa quando você tem uma empresa, alguém lhe indica e a pessoa paga, isto é, o terceirizado. Eu não sou nem funcionário nem sócio. Funcionário recebe todo mês, tem vínculo empregatício e o sócio recebe proporcional, se ele ganhar dez, eu ganho cinco. Então eu não sou nem sócio nem funcionário, mas eu por falta de opção, eu fico lá no escritório, esperando que caia alguma coisa na minha página da Internet pra solucionar problemas fiscais de empresa. Só que vai depender do seguinte, tem duas posições: se eu captar um cliente pela página da Internet e passar o telefone dele, ele concretiza o negócio e recebe na casa dele no Lago Sul, só dá certo se eu pegar o cliente e fechar o negócio no escritório e levar o cliente na casa dele. Então, eu fico trabalhando assim como um facilitador das pessoas, resolvendo a situação, sem ter garantia de quanto eu vou ganhar. Eu não sei quanto daqui a seis meses eu vou ganhar. Eu vivo assim na situação de incerteza, bem vulnerável (Entrevistado 10 – outubro/2006).

Para muitos pedevistas foi doloroso descobrir que uma identidade coesa, firmemente fixada e solidamente construída seria um fardo, uma repressão, uma limitação à adaptação ao líquido mundo moderno. Como nos declara Bauman (2005a), no admirável mundo novo das oportunidades fugazes e das seguranças frágeis, as identidades ao estilo antigo, rígidas e inegociáveis, simplesmente não funcionam. Uma identidade coesa, com a solidez de uma rocha, se torna uma barreira à necessidade de escrever uma nova história de vida. É necessário rever posições, pois as decisões que o próprio indivíduo toma, os caminhos que percorre, a maneira como age – e a determinação de se manter firme a tudo isso – são fatores cruciais tanto para o “pertencimento” quanto para a “identidade”. Ou seja, a idéia de construir uma nova identidade não vai ocorrer às pessoas enquanto o pertencimento continuar sendo o seu destino, uma condição sem alternativa. Apegar-se às regras, agir de acordo com os parâmetros precedentes e manter-se fiel à lógica da continuidade, em vez de flutuar na onda das oportunidades mutáveis e de curta duração, não constituem opções promissoras. No trecho a seguir, a pedevista demonstra a sua ânsia e as tentativas de encontrar ou criar novos grupos com os quais se possa vivenciar o pertencimento que favoreça a construção da identidade em um segundo tempo, a partir do momento em que ela toma consciência que o pertencimento e a identidade não têm validade para toda a vida:

Eu estava sem identidade e me sentindo abaladíssima em minha confiança íntima: três anos de depressão. Foi quando eu realmente renasci. Eu tive que me reescrever. O bom foi que eu procurei apoio em fitoterapia, em acupuntura, em psicoterapia, que eu já fazia há anos, desde a minha separação conjugal. [...] Eu conheci um casal quando eu fiz um curso de informática. Eu ainda estava na área

de Gerência do Cartão de Crédito. Pouquinho antes de eu me demitir do Banco, eu fiz um curso de informática “basicão” – Windows, e um dos meus professores tinha acabado de montar uma empresa, uma dentro da UnB inclusive, dessas que nascem na incubadora. Ele saiu da incubadora porque ganhou perna, ficou fora. Então eles, o casal, montaram essa empresa e eu fiquei amiga do casal, nós somos amigos até hoje, e eu fui ser coordenadora pedagógica dos cursos da empresa deles. Não com vínculo empregatício, eu recebia pelos trabalhos. Quando eles fechavam contratos, eu abria o curso, eu ia lá, eu aplicava e desenvolvia os instrumentos de avaliação, esse tipo de coisa. Eu voltei ao mercado de trabalho e voltei ao Banco... Eu só consegui fechar minha questão com o Banco e só fui perceber o tanto que me fazia falta o crachá, o ser parte daquela tribo, quando eu voltei pela empresa deles e eu atuei por um ano e meio em vários cursos que eles fecharam com o Banco do Brasil. Ah, o tal do crachá... Esse crachá eu guardo até hoje. Você se lembra, era um plastiquinho com aquela targinha verde. Pois é, eu consegui um plastiquinho verde e um cartãozinho do Banco lá do DESED, que me dava trânsito porque eu estava trabalhando lá dentro com aquele curso contratado da UnB e por trás dele eu colocava minha carteirinha da PREVI. Assim, eu me sentia parte do Banco. Então eu ia lá, eu conversava com o pessoal, eu sentia o cheiro do Banco. Eu fazia questão, eu ia pra lá muito antes da hora, eu ficava esperando a outra turma, eu tinha que andar, eu tinha que tomar o chá, eu tinha que conversar com os colegas, eu tinha que ouvir a linguagem interna. Como era um curso interno do Banco, pela sala de aula passavam muitos colegas e o Desed tinha muita gente da minha época também. Então eu conversava com esse pessoal. Eu trabalhei no DESED também, logo que eu saí do DEORG, em 1989. Eu fui assim colocando, conseguindo fechar essa minha questão com o Banco mais em paz, porque até então eu não podia mais ver a praça do Cebolão⁵², porque eu ficava doente, fisicamente doente. Eu voltava um trapo pra casa, eu não podia ir à praça do Cebolão. Eu fiquei durante três anos muito mal. Tem todo um aspecto emocional muito forte, porque o trabalho é central na vida da gente. Eu ficava oito horas no mínimo lá dentro e o resto do tempo eu passava em função da empresa. Olha lá as raízes com o Banco por onde vão, né? Eu entrava, eu gostava do vocabulário, do pessoal. Então eles falavam aquelas siglas. Eu “gos-to” de falar os nomes dos relatórios e são 11 anos que eu não sou mais do Banco do Brasil. Então eu precisei desse ano e meio pra ir disfarçando, pra ir metabolizando, pra ir aceitando a minha separação da empresa (Entrevistada 8 – agosto/2006).

Se a identidade é definida pelos compromissos e identificações que proporcionam a estrutura ou o horizonte dentro do qual o indivíduo é capaz de tomar uma decisão, ao romper com o Banco o pedevista se deparou com o desafio de como reorganizar a história de sua vida agora num capitalismo que nos deixa à deriva e nos impõe, nos termos de Bauman (2001), medos, ansiedades e angústias feitos para serem sofridos em solidão. Trago o relato de um pedevista, que igualmente a muitos outros, vivenciou essa situação, quando recebeu o golpe fatal que decretou sua “validade vencida”. A sua condição de meia-idade o colocou no rol dos descartáveis. Ao desligar-se do Banco passou a fazer parte

⁵² A praça do Cebolão era para nós do Banco do Brasil aquele grande espaço em frente à Agência Central Brasília, localizada junto ao Setor Bancário Sul. Este local era para os funcionários do Banco a “nossa praça de utopia” onde realizávamos as nossas históricas assembléias sindicais. A denominação que demos à praça era uma extensão do nome de nosso informativo sindical - “O Cebolão”.

da estatística daqueles que acreditam que a saída da empresa pode ser bálsamo para a dor de se sentir rejeitado, mas quando partem compreendem que a história não acabou. Passam a conviver com a apreensão, que é uma ansiedade sobre o que pode acontecer; decorrente de um clima que enfatiza o risco constante, e aumenta quando as experiências passadas parecem não servir de guia para o presente. Só o jogo atual conta. O desempenho passado não serve de base para recompensas presentes; em cada “jogo” a gente recomeça do início. A antiguidade conta cada vez menos no moderno mundo líquido, onde as pessoas que não se movem, murcham. Ele sentiu o peso da responsabilidade pelo fracasso que o mundo contemporâneo faz cair sobre os ombros do indivíduo. O fracasso é o grande tabu moderno, como nos declara Bauman (2001). Tornou-se também um fato regular na vida de qualquer um. Assim, como muitos companheiros de seu tempo, aprendeu que as reestruturações das empresas impõem aos membros da classe média tragédias súbitas que nos primórdios do capitalismo ficavam muito mais restritas às classes operárias. No depoimento desse pedevista transparece também, com bastante nitidez, a sua dor ao deparar-se com a falta de lealdade de uma antiga colega do Banco, na qual confiava plenamente. Este quadro nos remete àquela situação que Bourdieu (2001) afirma que os investimentos, as crenças, as regras, os sentimentos, os comportamentos inscritos na relação entre o *habitus* e o campo fazem com que haja coisas que não se pode fazer – isso não se faz – e outras que não se pode deixar de fazer. Assim, por exemplo, no Banco do Brasil as lealdades e fidelidades em relação aos colegas, ao grupo, eram valores sagrados. Aqueles que não demonstrassem esses valores eram excluídos do campo ou então como forma de sobrevivência se submetiam ao jogo reinante, eram absorvidos pelo jogo que, como um universo transcendente, impunha incondicionalmente seus objetivos e normas próprias. Entretanto, existem pessoas quando liberadas dos limites do campo, no caso o Banco do Brasil, podem dar asas a seus comportamentos desviantes, desvinculando-se das crenças ali vigentes. As crenças, na definição de Bourdieu (2003, p.183), “são as categorias de percepção e de avaliação no campo”. A narrativa deste pedevista enfoca também essa situação em que colegas de outrora, até então aparentemente leais, agora despojados do “controle do campo”, podem se tornar meros concorrentes no cenário neoliberal altamente competitivo, e, segundo Sennett (2001a, p.105), passam a lutar para serem o vencedor que leva a “mesa toda”:

Eu já chorei demais... até porque eu montei uma franquia um ano após sair do Banco e quebrei. Aí eu fiquei desempregado. Eu montei um negócio próprio. Eu

pensei que eu era Administrador do Banco do Brasil e então em qualquer negócio que eu fosse ... (risos) eu iria me dar bem. E aí que você vê que não é nada disso. Você é Alto Executivo no Banco e, quando você vai pro mercado, você vê que você não é nada. Nada, você não é nada, porque a sua “alto-executividade” só serve pro Banco do Brasil. O mercado é muito diferente, muito diferente. Eu levei um ano e quatro meses pra abrir a franquía. Eu fui a São Paulo em feira de franquía, eu estudei muito. Quando eu e minha mulher decidimos abrir a franquía, aí a gente percebeu que o trabalho era muito grande e que só eu e ela não dávamos conta, porque a confeitaria e padaria é 24 horas. Aí é que entra a minha mágoa, que entra a minha depressão, a minha úlcera. Eu chamei uma colega do Banco que foi minha secretária durante oito anos nos Cesec por onde eu passei, aonde eu ia eu levava ela. A reboque eu trazia o marido dela que era Posto Efetivo no Banco, porque eu gostava muito dela, isso durante oito anos. Ele saiu no PDV e ela saiu em 2002. Aí eu disse: você sabe vender muito bem, você é uma vendedora nata, eu não sou vendedor nato, eu prefiro mais a administração, a produção total. Eu convidei ela pra entrar de sócia. A reboque o marido dela veio junto. Então, a sociedade foi composta: eu, minha mulher e eles dois. Tinha que fazer um financiamento no Banco do Brasil. Aí tinha que dar garantia real. Eu dei meu apartamento aqui, onde eu moro hoje, e eles nos prometeram vender uma casa em Fortaleza, porque eles são de lá, e assim que vendessem eles iam comprar um apartamento aqui e incluía no empréstimo. Quatro meses depois da loja aberta, na calada da noite, eles abrem uma filial igualzinha a nossa e com o conluio do franqueador. Pra essa loja eles arranjaram apartamento, arranjaram tudo. Aí foi a minha derrocada, a minha desgraça, eu caí doente, passei um ano que eu não queria ver ninguém. Eu não ia ao Carrefour com medo de encontrar algum colega porque eu tinha vergonha. Eu tinha vergonha de ver, porque eu me sentia um fracassado, um derrotado. Eu dei minha vida pra um casal de colegas e me fizeram essa sacanagem. Eu tive que vender a loja. Eu fechei, eu quebrei. Minha mulher passou necessidade, ela passou a trabalhar e eu fiquei com a loucura. E com a loucura eu quase que me mato. Eu só não me matei por causa de meus três filhos. É a dor da traição. Uma pessoa que a gente ajudou muito, ela era de dentro da minha casa. Era há oito anos a minha secretária, às vezes ela sabia de coisas da minha vida, mais do que a minha mulher. Ela abriu a mesma franquía e ela já era sócia nossa. Ela e ele eram sócios. A ganância, porque viram que o negócio ia dar certo: não vamos vender o apartamento e dar pra eles, vamos abrir uma coisa só pra nós porque fica só a gente e por cima a gente ainda fica sócio lá. Isso foi o que ela me disse. Essa grande mágoa é que acabou comigo e tanto a partir desse fato é que eu senti realmente que eu não devia ter saído do Banco. Eu perdi totalmente a minha auto-confiança, abalou o casamento. Abalou tudo. Eu quase morro de úlcera, a úlcera estourou, eu tive umas duas vezes internado, uma depressão incrível. Eu passei um ano e meio que eu não saía de casa com vergonha. Vergonha de mim mesmo. Pensando que estava escrito aqui em mim: eu sou um fracassado, eu sou um derrotado. Parecia que todo mundo olhava pra mim. Aí eu fui pra psiquiatra, pra psicólogo. [...] O psiquiatra disse que eu fui muito punitivo comigo mesmo. Você está se auto-punindo. Você não merece isso e, pela sua história, sua ficha, você não merece isso não, porque todo mundo passa por isso. Mas até entender isso é difícil. No meu sentimento, o erro é só meu e só eu sou responsável por isso (Entrevistado 2 – outubro/2006).

Muitos foram aqueles que, tendo sido obrigados a se demitirem, passaram a se sentir, parafraseando Bauman (2005a), expulsos do “*habitat* natural”, não identificando espaço algum a que pudessem considerar ajustados totalmente. Em todo e qualquer lugar se viam, algumas vezes ligeiramente, outras ostensivamente, “deslocados”. Estar total ou

parcialmente “deslocado” pode ser uma experiência desconfortável, por vezes perturbadora. Sempre há alguma coisa a explicar, desculpar, camuflar, ou, pelo contrário, ressaltar, tornar clara. Tornam-se transeuntes de um mundo que consideram muito fluido para desejarem construir um ninho, porque o percebem destituído do reconfortante “sentimento do nós” que possa atrair quem está “surfando nas ondas da vida”:

Eu demorei até um tempo e eu não digo que esteja totalmente desvinculado do Banco hoje, né. Até porque eu fiquei 29 anos nesse Banco. Então, não tem como de repente você esquecer um casamento como esse, onde eu ficava ali, eu acho que, se pegar a média de horas, eu ficava mais de 10 horas por dia dentro do Banco. Eu tive esse tipo de problema. Talvez eu até tenha passado mais rápido por isso, porque na seqüência, então eu saí, duas semanas depois eu estava trabalhando. Eu fui convidado pra ser Presidente do Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Educacional e Social. Então eu fui convidado pra ir pra lá, eu estava fazendo meu trabalho, entrei de cabeça nesse trabalho porque eu queria esquecer isso. [...] Quando eu estava no “esmolão”, então eu participei de um programa recolocação de executivos no mercado. A trabalho do Banco, eu fui pra São Paulo e lá eu mantive contato com uma empresa onde eles te agenciam pro mercado. Quando você conversa com seu consultor lá dentro, você fala, coloca seu currículo, coloca as atividades que você já desenvolveu, aquilo que você realmente conhece e que pode levar pro mercado. E você vai se colocando. Agora, o duro é o seguinte: eu cheguei a ser chamado por diversas empresas, mas aí eu também não tava querendo ir pra São Paulo, não queria deixar aqui e, como eu tinha perspectiva de trabalho aqui, ainda tinha aquela esperança do Banco ainda me aproveitar, então acabei deixando de lado algumas possibilidades. [...] A minha retomada mais se deu por conta dos filhos. Então, meu filho tinha formado em farmácia e daí ele veio com idéia de montar uma pequena farmácia, tal. Aí nós procuramos e ele queria buscar uma franquia lá do Rio Grande do Sul, mas aí eu não quis. Eu disse: vamos buscar outra coisa. Aí na seleção das franquias nós chegamos à Alma Derma. Aí fui lá conhecer a Alma Derma, gostei do trabalho deles e fui gostando do negócio. Vi que tem muita coisa daquilo que eu gosto, detalhes, das coisinhas arrumadas. Fui me inteirando mais do processo, o que é uma farmácia de manipulação. Eu disse: não quero drogaria de jeito nenhum. Essa aqui eu consigo fazer mais as coisas como eu quero. Daí eu já comecei a me envolver com outras obras a ABRACE, Caminho do Meio, o Asilo São Vicente. Assim eu comecei a reescrever minha nova biografia, respeitando tudo aquilo que eu sempre havia construído pra mim. Pra mim dinheiro nunca pesou, não é era isso que pesava na minha vida, eu nunca quis ser rico. Eu acho que o trabalho tem que te dar o sustento. No Banco, eu me sentia num chão seguro, totalmente protegido. Protegido contra todos ataques de fora. O Banco te protege (Entrevistado 6 e implementador do PDV – junho/2006).

Na minha pesquisa de campo eu constatei que, na construção de uma nova identidade, muitos pedevistas não conseguiram se adaptar à mudança estrutural de sua realidade social. Enquanto funcionários, o Banco era o sobrenome corporativo que lhes dava visibilidade e lhes abria “as portas” do mundo social, assegurando-lhes prestígio nas comunidades onde trabalhavam, fazendo-os serem solicitados, assoberbados por obrigações e compromissos. “Tudo isso tem o significado não apenas de ser arrancado da

solidão ou da insignificância, mas também de experimentar, da maneira mais contínua e concreta, o sentimento de contar para os outros, de ser importante para eles, logo para si mesmo” (BOURDIEU, 2001, p. 294):

Eu deixei de ser o “Francisco⁵³ do Banco”. Os primeiros cinco anos foram muito difíceis para adaptar cá fora. Adaptar à nova linguagem, à condição de conviver com a população. Agora eu tenho de dizer não, porque a decisão é minha, eu não tenho o Banco atrás de mim. (...) Eu não consegui me adequar, eu acho que é impossível, porque é uma nova vida que não tem regras, não está escrita em lugar nenhum. Você tem que decidir cada problema diante dele e negociar com a outra parte. (...) Eu não consegui me adequar, eu acho que é impossível, porque é uma nova vida que não tem regras, não está escrita em lugar nenhum. Você tem que decidir cada problema diante dele e negociar com a outra parte (Entrevistado 9- setembro/2006).

Este mesmo pedevista enfatiza na sua fala a importância que tem para o ser humano esse sentimento de ser respeitado e reconhecido pelos outros por exercermos as tarefas prosaicas da vida, pois, como nos fala Sennett (2001b), o reconhecimento tem para nós o peso moral de nos fazer percebidos na hierarquia social. Quando esse reconhecimento deixa de ser manifestado, o indivíduo passa a vivenciar a dor de se sentir invisível socialmente. Ele, como muitos outros, não conseguiu descolar sua identidade social daquela que outrora lhe fora outorgada pelo Banco:

Quando as pessoas passam por você na rua, aqueles clientes que viviam pedindo pra você atender fora do horário, deixar documento, te telefonar pra resolver problema, resolver os problemas deles lá dentro, e a gente sempre dando retorno adequado, nem te cumprimentam. Claro, eu atendia dentro das normas do Banco, graças a Deus nunca infligi o regulamento. Então, agora, cruza com você na rua e nem te fala bom dia. Então, isso no primeiro momento foi muito difícil, você se sentia realmente sem prestígio. Era um sofrimento, era uma dor, sentia que agora não era mais respeitado. O Banco era um símbolo muito forte. Para a comunidade eu era “o Banco do Brasil”. E aquilo que a gente aprendeu, eu fui Gerente de Captação, fazia muitos cursos no Desed, onde se dizia: você é o Banco do Brasil. Agora eu não tenho mais esse pano de fundo. Agora sou só eu perdido na multidão. Fazer uma identidade cá fora é muito difícil. Fazer igual não se faz. Olha, é muito penoso, é muito sacrificante porque você é considerado um incapaz, um impotente. Você é considerado uma pessoa que não tem poderes para pagar as suas dívidas. Você não pode comprovar o endereço de uma grande empresa, tal qual foi o Banco. Então, você é considerado uma pessoa que não tem como honrar seus compromissos. Você não tem atrás de você o Banco, a empresa, te garantindo, responsabilizando pelas suas palavras. Você só tem as suas palavras, só as suas decisões. Você tem que estar calcado em alguma coisa para dar uma garantia de uma identidade sólida. E você não consegue provar isso. Você é discriminado. Se chegar eu desempregado e chegar uma pessoa empregada de uma grande empresa, ela podendo provar uma identidade funcional, um contra-cheque, chega num balcão de uma empresa aérea, por exemplo, eu vou ficar em segundo lugar, com certeza. Ela vai ser atendida primeiro, se tiver só uma vaga será pra ela, com certeza. Ao perder a identidade

⁵³ O nome do pedevista foi trocado para garantir a sua não identificação.

do Banco, a gente se sente inseguro, perdido, sem valor (Entrevistado 9 – setembro/2006).

Privados desse sobrenome corporativo, os pedevistas passaram a lidar com a perda de um grande capital simbólico no sentido que Bourdieu (2001: p. 294) o define, como “uma identidade social consagrada” que pertence ao social que domina o indivíduo no que ele tem de mais íntimo; é a oferta que o mundo social faz ao indivíduo daquilo “que há de mais raro, a saber, o reconhecimento, a consideração, ou seja, simplesmente, a razão de ser”. No depoimento abaixo é possível avaliarmos o quanto o capital simbólico representa e como uma situação como o desemprego pode levar às condições extremas de miséria simbólica. O desemprego coloca em suspensão os capitais considerados possuídos pelo trabalhador. A condição de desempregado priva o ser humano de suas evidências constitutivas que o inscrevem no mundo social; coloca à prova a sua identidade pessoal, mesclada que estava com a sua identidade socialmente construída. No caso da pedevista abaixo, somente quando da sua aposentadoria junto à PREVI, em decorrência de condição peculiar permitida pelo PDV do Banco, é que ela sente recuperar novamente sua identidade, a qual mantivera de forma indissociável ao Banco do Brasil:

Parte do “meu capotar” foi não ter um rendimento fixo. Quando eu me aposentei eu me tranqüilizei geral. Depois que eu me aposentei, a primeira vez, depois de três anos, que eu abri assim um documento escrito proventos, sabe quando você toma assim um chazinho quando você está morto de frio? Foi aquilo. Sabe, aconchego visceral. O crachá, o cheiro. O Banco tem um cheiro característico. Essa aposentadoria é um vínculo com o próprio Banco. O termo provento pra mim é retorno. Isso deu novamente pra mim tranqüilidade e segurança. Antes de receber meus primeiros proventos da PREVI eu me sentia vulnerável. O papel da PREVI representou assim como o resgate da minha identidade. Agora como é que eu passei a falar?: eu sou aposentada do Banco do Brasil. Eu faço questão de falar isso. Na realidade, eu sou aposentada da PREVI, mas para o outro, lá eu não tenho que falar a história toda. É o meu sobrenome. Eu faço questão, pra mim isso é *pedigree*, pra mim isso é atestado de idoneidade: eu sou aposentada do Banco do Brasil. Não tem uma vez que eu me apresente que eu não fale isso. Essa aposentadoria me resgatou à minha tribo, ao meu sobrenome. Foi aí que eu comecei a me reequilibrar. Eu me aposentei, tenho proventos... (suspiros). Aí sim. Aí eu readquiri a minha confiança íntima, eu tenho uma fonte daquele meu mundo. Ele mudou, mas agora eu voltei pra aquele meu mundo. A essência tá aí e eu tenho vínculo com ele. Agora eu sou novamente Banco do Brasil. [...] Então eu sou ainda o Banco ambulante e tem coisas que ficaram e eu não quero perder não. A cultura do Banco é muito forte e eu não tentei me livrar dela não (Entrevistada 8 – agosto/2006).

Segundo pude constatar por outras fontes como Sindicato, ANABB, depoimentos de outros ex-funcionários do Banco e também do meu próprio conhecimento, a perda do sobrenome Banco do Brasil como capital simbólico levou grande parte dos pedevistas à

permanência no mundo dos insucessos, daqueles que desvalorizam os possíveis porque se sentem marcados como refugos e, nessa condição, não vislumbram quaisquer trilhas para retornar ao quadro dos “estabelecidos”. Inclusive são essas mesmas fontes que me dão conta que a grande maioria dos pedevistas que não respondeu ao questionário que lhes enviei pelo Correio são indivíduos que se julgam completamente fracassados e fazem do silêncio o instrumento para camuflar a vergonha que os derrota. A vergonha, como nos fala Elias na sua obra *O Processo Civilizador*, tomou o lugar da violência física nas rotinas de punição da sociedade ocidental. Para esse autor, o declínio da violência física em nossa sociedade não foi um indicativo da diminuição da coerção, foi a evidência de que novos controles apareceram, como a vergonha, controle menos tangível do que a dor física, mas igualmente eficaz no alcance da subjugação. Essas pessoas assumem, assim, como culpas pessoais as contradições sistêmicas que os lançaram à volatilidade social sem lhes acenar uma chance confiável de assentamento duradouro, ou pelos menos de longo prazo, destituindo-os da autoconfiança e da auto-estima.

Essas pessoas passaram a sentir a profunda fadiga da vida, que se apodera de muitos que atingem a meia-idade e desistem de continuar lutando por uma identidade que os engajasse ao novo tempo. São pessoas que desprovidas dos valores de suas carreiras, não encontraram meios de ir em frente, fazendo dessa desistência o reconhecimento do peso da realidade objetiva. Tornaram-se integrantes daquele segmento que, nas palavras de Baumann (2005b), foi exilado além dos limites da sociedade, excluído do espaço social em que as identidades podem ser reivindicadas e, uma vez reivindicadas, supostamente respeitadas. Sobre essa questão, os entrevistados fazem os seguintes relatos:

O PVD interrompeu um projeto de vida das pessoas. Olha, está levando muitas pessoas ao suicídio. Está levando à sarjeta muitas pessoas. Muitos colegas da minha agência estão na sarjeta. Tem um que praticamente se suicidou, não bebeu veneno, mas bebeu cachaça enquanto conseguiu caminhar. Ele não mais viveu, viveu bêbado, embriagado o restante de vida que ele teve. Por quê? Porque perdeu a identidade do Banco, perdeu a fonte de renda segura do Banco. É muito difícil, é muito difícil esses cortes. Posso te dizer que 90% não consegue reconstituir a vida cá fora, sua vida social, sua vida financeira, a segurança de vida. [...] A maioria deles não têm emprego, vivem precariamente, não têm mais um imóvel pra morar. Ainda existem casos até hoje, 11 anos depois, de você chegar na porta da agência e um ex-colega pedir R\$ 5,00, R\$ 10,00 para conhecidos e pra gente para pagar a conta de luz. Não falando daqueles que têm casa financiada pela PREVI e está na justiça para execução. A PREVI está executando aqueles que não conseguiram pagar, têm três prestações atrasadas, como consta no contrato, vai ser executado, está sendo executado. A situação deles é precaríssima, de você encontrar na rua e pagar um lanche pra eles. [...] E tem aquele que ainda se identifica como funcionário do Banco. Não teve a coragem de dizer que saiu do Banco, diz que está em outro Estado, foi

transferido para outro Estado e passando por aqui, está de férias, está adoentado, não assume a condição de pedevista. Pelo que eu conheço dos pedevistas, eles se deram muito mal. Só se deram bem aqueles que já tinham negócio montado lá fora. Aí sim, eles aproveitaram o gancho do PDV para sair do Banco, pra não perderem as vantagens do PDV, foram cuidar da empresa deles. Caso contrário, estão todos na dificuldade. [...] Grande porcentagem não fala, não quer. Diz que está aposentado, que foi pra outra cidade, está de licença, outro diz que ainda continua funcionário, foi pra Direção Geral, que é onde o cliente não vê o funcionário. Criam uma fantasia pra não assumirem a triste realidade (Entrevistado 9 – setembro/2006).

Eu sempre encontro com pedevistas. Muitas vezes alguns assim até desviam pra não falar. Já aconteceu isso. Pelo meu sentimento, a maioria dos pedevistas não se deu bem, infelizmente. Já me bati de frente com pedevista que não quer nem falar como está a vida. Já encontrei um e eu perguntei: tá tudo bem, como tá a vida? Ele mudou de assunto, falou rápido pra ir embora. Inclusive já encontrei até ex-funcionário do Banco como taxista, se sente humilhado, né (Entrevistada 12 – outubro/2006).

Esses pedevistas se transformaram, nos termos de Castel (2001), nos “supranumerários” de hoje, porque se tornaram inexploráveis pelo trabalho, ou seja, não são portadores de saberes e habilidades que os credenciam aos novos tempos. Sua condição traz para o centro do palco a disfunção mais gritante e potencialmente explosiva do atual estágio neoliberal capitalista: além da exploração, está impondo também a exclusão. É essa exclusão, mais que a exploração apontada por Marx há um século e meio atrás, que hoje está na base dos casos mais evidentes de polarização social, de aprofundamento da desigualdade e de aumento do volume de pobreza, miséria e humilhação. São pessoas que, no limite, oscilam entre o sonho e o pesadelo, e não há como dizer quando um se transforma no outro. Empurradas para a mais profunda zona da precariedade, se apegam ao “sonho” de retornar aos quadros do Banco como uma forma de reivindicar uma identidade distinta da classificação ora lhes atribuída e imposta. Como nos fala Sennett (2001a), no novo capitalismo tem sido crescente o número de pessoas que estão condenadas a fracassar.

Grande parte desses ex-funcionários passaram a fazer parte de movimentos de pedevistas que buscam nas instâncias políticas espaços para pleitearem a anulação do PDV, como é o caso do Projeto de Lei do senador Inácio Arruda do PCdoB-CE, que dispõe sobre a reintegração no emprego dos funcionários do Banco do Brasil, demitidos no período de 1995 a 2002. Sobre esses movimentos, um entrevistado assim se manifesta:

Existem verdadeiras redes de pedevistas. Existem brigas na justiça, reuniões, movimentos grandes de pedevistas não só do Banco, como da Petrobrás, bem, de vários órgãos públicos, grandes movimentos para voltar ao trabalho da empresa

de origem, para ser readmitido a qualquer salário, a qualquer custo, porque a grande maioria não conseguiu um salário mínimo, um emprego de um salário mínimo lá fora. Então, sempre eu participo com eles, com os colegas dessas reuniões, que não são só de Brasília. São instalados nos Estados e vêm fazer reuniões aqui, claro, aqui no centro do poder, para falarem com políticos, deputados, senadores e ministros para conseguirem a readmissão. Eu já participei muito dessas reuniões. Existem movimentos desses a semana inteira, inclusive, a grande maioria desses movimentos sobrevive vendendo camisetas onde eles sempre escrevem uma frase muito conhecida: “PDV NUNCA MAIS”. Olha, é uma grande luta, é um grande movimento pra retornar ao trabalho. Os pedevistas montam essa rede através dos sindicatos do Banco ou da empresa de sua origem. Conseguem se comunicar com os pedevistas daqui e de outros Estados. O Sindicato tem banco de dados mais do que completo sobre os pedevistas. A AAFBB sempre manda correspondência, tem o cadastro de todos que saíram do Banco. Então, existe grande movimento, grandes lutas para retornar ao órgão que os botou porta afora. Eles se reúnem nos auditórios dos grandes hotéis, que sempre cedem espaço, eles dão de graça o espaço à noite. Já os deslocamentos dos pedevistas são custos próprios. Muitos ainda têm esperança de voltar para o Banco. E não só os do Banco. Tem vários colegas que moram perto de mim, moram em Taguatinga, que não me perdem de vista: oh, vamos ter reunião tal dia. Já nos reunimos mais de 50 vezes, nós pedevistas, aqui de Brasília no Sindicato, na quadra SQS 314, pensando alguns que era pra falar da readmissão. Grande número continua sonhando com a readmissão. [...] Como eu te disse: existem grandes movimentos não só do Banco, claro, desestruturados ou pouco organizados, tentando uma volta. Se for ao Congresso em época de votações, vai encontrar movimentos de pedevistas ali buscando, falando com congressistas pra readmiti-los, de todas as empresas, de todos os órgãos públicos que adotaram o PDV, e foi mais ou menos na mesma época. Vários ministérios, várias estatais. Têm pessoas aí com 75 anos hoje na esperança de voltar. Essas pessoas estão aí vivendo nessa precariedade, família ajudando... E você sabe: faltou dinheiro, esfacela a família. Então, vivem com muita dificuldade. Faltou suporte financeiro dentro de casa, chegam os atritos. Então isso desestruturou a família. Conheço vários casos da minha agência e de outras onde a família desestruturou totalmente, virou uma anarquia. Por quê? Porque perdeu o emprego. Porque perdeu aquela garantia, não só porque perdeu o nome de funcionário do Banco, perdeu a fonte de renda e não conseguiu outra (Entrevistado 9 – setembro/2006).

Aqueles pedevistas que souberam compreender que o pertencimento e a identidade não se edificam mais em rochas sólidas e, sim, em estruturas encharcadas, amolecidas, deformadas e decompostas pela infiltração, pelo gotejar, pelo transbordamento da modernidade líquida, mostraram-se capazes de se juntarem aos grupos móveis e velozes que conseguem construir uma nova identidade e se manterem vivos. Como declara Bauman (2005b), o futuro sempre foi incerto, mas o seu caráter inconstante e volátil nunca pareceu tão emaranhado como na fluidez do mundo atual, regido pelos laços frágeis, pelo curto prazo, pelas ameaças flutuantes e pelo incontrolável cortejo dos perigos nebulosos. Esses pedevistas passaram a pertencer ao seletivo grupo das pessoas que descobriram que é possível construir novas identidades e torná-las coerentes, mas desde que continuamente revisadas, pois submetê-las à aprovação pública exige atenção permanente, constante vigilância e um enorme e crescente esforço sem tréguas de descanso. Dois pedevistas que

se consideram bem sucedidos assim se manifestam:

Quando eu saí do Banco, eu fiquei dois anos sem voltar ao mercado. Isso foi intencional. Primeiro, eu tomei a decisão de não fazer nada nos primeiros seis meses. Eu fiquei numa situação contemplativa vendo como é que eu ia investir aquele dinheiro que eu consegui com o PDV. Fiquei seis meses nessa situação. Depois, finalmente eu decidi investir e aí que eu me dei mal. Eu investi errado. Depois dessa experiência eu tive que reescrever a minha vida. Olha, o processo foi sofrido durante um certo tempo. Depois ele se estabilizou, aí eu tomei a decisão de procurar emprego novamente. Quando eu comecei a procurar emprego, não demorou muito tempo, a partir do momento que eu tomei a decisão de procurar emprego, aí eu comecei a trabalhar aqui, me interessei pelo serviço. [...] Mas naquele processo, com certeza eu me senti muito solitário. Eu estava sem chão, isso é verdade. Reconstruir esse chão... olha, eu acho que essa experiência aqui foi boa. Foi muito boa porque hoje, olhando pra trás, eu vejo que se eu não tivesse passado por isso eu não teria aprendido e não teria crescido como tinha que crescer como ser humano. Isso foi fundamental. Essas crises são necessárias muitas vezes pra que a gente acorde. Uma delas foi que eu aprendi de vez e foi uma beleza: aprendi direito, porque eu tive que mergulhar nessas coisas. Bom, agora a volta ao trabalho, primeiro é o seguinte, é aquela sensação que a gente tem: o que é que eu sei fazer? O que que eu fiz? Que área que eu vou buscar? Era aquela dúvida, né. Esse era o primeiro passo: é aquela sensação de que primeiro eu preciso me estruturar. Você precisa ver o que que tem pra oferecer ao mercado. Quais são meus pontos fortes, quais são meus pontos fracos. Quando estabelecido isso, eu disse: minha coisa é administrar, meu forte é administrar. [...] Olha, você sabe que as pessoas, é uma forte característica do ser humano, da maioria das pessoas, têm medo do desconhecido, isso é natural. Então, um certo temor sempre existe. Mas eu penso hoje diferente. Eu deixei um emprego muito ambicionado, muito procurado, que dava estabilidade e segurança. Eu deixei e acabei sendo bem-sucedido nessa empreitada. Se isso acontecesse de novo, eu sairia de novo. Seria um novo desafio. Depois que eu saí, fiz uma nova pós-graduação. Essa questão da incerteza, da imprevisibilidade, isso aí é o mercado, é a vida hoje. É a vida. E as pessoas que temem isso, elas são infelizes. Você não pode ficar temendo isso. Eu crio algumas coisas. Eu sou um indivíduo que tem um perfil moderado; nas minhas aplicações eu não gosto de investir em bolsa, eu prefiro ganhar menos, mas aquele certo sempre. Mas, por outro lado, o risco e o desafio me atraem. Hoje eu já convivo bem com isso. Eu percebo que eu conquistei uma posição e, se eu por um acaso sair daqui eu tenho pra onde ir (Entrevistado 5- setembro/2006).

Eu sentia constrangimento perante algumas pessoas, claro. É natural do ser humano. Mas, eu não tive vergonha nenhuma de recomeçar a minha vida. Eu tinha fé, eu tinha certeza de que aquilo ia passar. Eu tinha certeza absoluta, eu não entrego não. Já teve noites que eu chorei, claro, a gente fica assim... Mas em nenhum momento eu fiquei abalada: o que eu fiz tá feito e agora eu tenho que enfrentar e resolver e não ficar pensando: ai, meu Deus, o que que eu fui fazer, entendeu? Eu não ia no Banco de jeito nenhum, eu não pisava no Banco, eu sacava em qualquer outro Banco. Eu não queria encarar, porque eu estava me sentindo por baixo. Eu não queria encarar aquela coisa nostálgica de você chegar lá... O que aconteceu? Eu sacava em qualquer outro lugar, menos ali na Agência Central porque eu trabalhei no 10º andar. Eu era a ex- funcionária do Banco do Brasil que saiu no PDV. Eu assumia isso pra todo mundo, não tinha vergonha nenhuma de falar. Às vezes as pessoas perguntavam: é, tudo mundo que saiu no PDV se deu mal e você? Eu respondia: me dei mal pra caramba também. Mas, agora tô bem, tá tudo encaminhando. A empresa que eu vim trabalhar estava montando, ela era tudo que eu precisava em termos de desafio. [...] Eu fui botando ordem até que o Gerente viu que o meu perfil era aquele. Ele falou

assim: eu vou deixar na sua mão, você resolve tudo. Aí eu fiz um projeto de cargos, salários, de arquivos, do que era necessário, do que era financeiro. Com certeza, muita coisa que eu já sabia era do Banco e do curso que eu fiz, porque eu sempre fiz cursos de auxiliar de escritório. Tudo que era curso que aparecia eu fazia, que tava assim ligado à área administrativa, porque eu gostava. Os conhecimentos que eu adquiri no Banco ajudaram muito, muito mesmo. Aí eu passei a dar mais valor ainda ao Banco, porque muita coisa que eu fiz aqui foi uma escola que eu tive lá, de organização... Eu sempre fui muito organizada. [...] Escrever uma nova biografia foi difícil, não foi fácil não. Eu fiquei com salário baixo muito tempo, entendeu? Mas eu tive o maior prazer de trabalhar, eu esquecia das horas.[...] Eu fui me empolgando, empolgando e cada vez dando mais certo (Entrevista 12 – outubro/2006).

Nestas páginas ecoam as vozes de homens e mulheres que abruptamente se depararam com o árduo desafio de construir novas identidades, não por desejo próprio, mas por força de reestruturações empresariais que nos impedem agora de fazermos uma narrativa constante de nossos labores, ou seja, perseguir o desenvolvimento de uma carreira. Oriundos de um mundo e vinculados a uma forte instituição que lhes garantiam até então âncoras sociais que faziam a identidade parecer “natural”, irrevogável e inegociável, se viram personagens de um capitalismo de curto prazo, que corrói o caráter da pessoa, sobretudo aquelas qualidades de caráter que ligam os indivíduos aos outros e dão a cada um deles um senso de identidade sustentável. A palavra caráter tem aqui a acepção que Sennett (2001a, p. 10) lhe dá: “é o valor ético que atribuímos aos nossos próprios desejos e às nossas relações com os outros. [...] São os traços pessoais a que damos valor em nós mesmo, e pelos quais buscamos que os outros nos valorizem”.

As falas dos pedevistas nos ratificam que construir novas identidades nesse moderno mundo líquido é uma tarefa extremamente complexa, pois agora nos movemos continuamente não tanto pelo “adiamento da satisfação” como afirmava Weber (2004), mas, sim, pelas dificuldades de atingirmos a satisfação. Bauman (2001) nos fala que o horizonte da satisfação, a linha de chegada do esforço e o momento da auto-congratulação se movem muito rapidamente. A fruição está sempre no futuro, e os objetivos podem perder sua atração e potencial de satisfação no momento de seu atingimento, ou até mesmo antes.

Na luta de construção de uma nova identidade, na busca de se estabelecer em novas atividades profissionais, o pedevista compreendeu que sua vida só teria sentido se vinculada a essa auto-realização. Ao deparar com essas questões, o pedevista percebeu que essas lutas se davam na arena peculiar de um caleidoscópio sob o impacto de uma força que lhe era também singular: a força de seu *habitus*. É sobre esse assunto que passarei a

me ocupar.

A FORÇA DO *HABITUS*

Bourdieu (2001, p.180) nos fala que o “*habitus* é produto de uma história”. “Um corpo que incorporou as estruturas imanentes de um mundo ou de um setor particular desse mundo, de um campo, e que estrutura tanto a percepção desse mundo como a ação nesse mundo” (BOURDIEU, 2003, p.144). Nesse sentido, a longa vivência dos funcionários com a cultura patriarcal do Banco, que lhes concedia estabilidade e segurança, os levou a desenvolver suas disposições de lutas no campo ancoradas nesses pressupostos. A palavra disposição está sendo aqui utilizada no sentido de maneiras de agir, sentir, pensar, apreciar, avaliar, formatadas no processo de socialização do indivíduo. As disposições são, portanto, as estruturas mentais através das quais os indivíduos apreendem o mundo social. A interiorização dessas disposições pelos indivíduos, em razão de suas condições objetivas de existência e que funcionam como mecanismos inconscientes de ação, percepção e reflexão, é central no conceito de *habitus* formulado por Bourdieu. Ele argumenta que essa interiorização permite ao ser humano agir sem se lembrar explicitamente das regras que é preciso observar para agir, permitindo, dessa forma, que o senso comum interprete os comportamentos, crenças e valores adotados pelo indivíduo como naturais, quase instintivos.

Como já destaquei no Capítulo III, a integração Banco/funcionário se tornava tão íntima que os funcionários se referiam à instituição como a “nossa Casa”. O Banco era para eles o habitat familiar que lhes oferecia, a título de chances objetivas, aquilo que eles carregavam consigo sob a forma de propensão, de disposição, constituídas pela incorporação das estruturas de um universo semelhante. Filhos do mundo da ordem, os funcionários do Banco podiam se deixar levar por sua “natureza”, isto é, pelo que a socialização fez deles, dado que eles estavam “naturalmente” ajustados ao campo com o qual defrontavam para fazerem o que era necessário, para realizarem o futuro potencialmente inscrito naquele mundo em que se sentiam como peixes dentro da água. O funcionário entendia o Banco como sendo algo evidente, justamente porque ele se encontrava enredado nele, com o corpo colado nele, habitando-o como se fosse um uniforme ou um habitat familiar. Ele se sentia em casa porque o Banco também estava nele

sob a forma de *habitus*, “necessidade tornada virtude e que requer uma forma de amor da necessidade” (BOURDIEU, 2001, p.174). O reconhecimento dessa aderência tão íntima entre Banco e funcionário é uma unanimidade entre os meus entrevistados, como atestam as manifestações abaixo:

Romper com o Banco é quase romper comigo mesmo. Até o PDV, eu tinha uma identificação muito forte, total. Era como um casamento (Entrevistado 3 - julho/2007).

O Banco reproduzia muito a família da gente, por isso que a gente achava nele a grande família (Entrevistada 7 –setembro/2006).

O Banco era uma coisa assim: assim como a gente pertencia ao Banco, o Banco nos pertencia. A pessoa quase deixava de ser um indivíduo pra ser bancário do Banco do Brasil. Ou seja, era muito mais forte a identidade dele de bancário do Banco do Brasil do que a identidade individual mesmo. Eu era muito mais o “Gustavo⁵⁴ do Banco do Brasil” do que o Gustavo em si (Entrevistado 14 – maio/2007).

O Banco pra mim já era uma família que eu conhecia. Então a honestidade já era uma coisa que eu já tinha conhecimento. Eu vinha de uma família que tinha muitas regras: horário pra namorar, pro namorado ir embora, horário pra comer, horário pra tudo. A minha mãe é assim, uma pessoa altamente sistemática, super organizada, e eu também (Entrevistada 12 – outubro/2006).

O Banco era pra mim a continuação da minha casa. [...] Eu constitui uma família. Existia aquele amor muito grande. Você pega amor, imagine você passar 23 anos de sua vida dentro de uma empresa e trabalhar 12 anos da minha vida num mesmo local e com as mesmas pessoas. Então isso foi muito forte pra mim. Você chega lá jovem de 22 anos e você sai uma adulta, você sai uma senhora! É muito forte isso (Entrevistada 13 – setembro/2006).

O Banco era parecido com a minha casa. Era um ambiente muito adequado a mim. Eu sempre fui muito disciplinado. [...] Eu me sentia muito confortável no Banco (Entrevistado 9 – setembro/2006).

Se nas forças do ontem podem estar as fraquezas do hoje, o *habitus* que fazia do funcionário e do Banco o encontro de duas histórias, como demonstrei no Capítulo III, fez do pedevista refém de um tempo forjado nos padrões da ordem, da estabilidade, da segurança, da visão de longo prazo, dos laços fortes de solidariedade e pertencimento e, principalmente, da possibilidade da construção de uma identidade duradoura determinada fundamentalmente pelo papel produtivo desempenhado na divisão social do trabalho. O Banco era a história objetivada sob a forma de estruturas e mecanismos de gestão e o funcionário, a história incorporada nos corpos que, pela força do *habitus*, segundo a ótica

⁵⁴ O nome o entrevistado foi trocado para preservar sua identidade.

de Bourdieu (2001, p.184), exerciam ambos – o Banco e o funcionário - “a cumplicidade que funda uma relação de participação quase mágica entre essas duas realizações da história”.

Nas minhas escutas de campo, ficou-me evidente que, não obstante todas as variáveis da reestruturação produtiva que arremessaram os pedevistas às vulnerabilidades do mundo do trabalho, já enfaticamente destacadas no corpo desta tese, a força do *habitus* resultante da aderência à cultura secular do Banco do Brasil contribuiu significativamente para dificultar a reinserção de grande parte dos pedevistas no mercado de trabalho. A forte estrutura do Banco propiciou que ali fosse cultivado e desenvolvido um *habitus* que, como uma rede de nós firmes, foi fixando-se nas fendas do tempo da longa existência da instituição. E por esse *habitus*, como uma rede que protege, os funcionários se deixaram envolver pelo fato de a sentirem como uma corporificação comunal que os desejava e precisava deles, fazendo-os sentirem-se “úteis para o mundo”, prontos para servirem e serem usados no “abrigo seguro” de seus locais de trabalho. Esse *habitus* ficou arraigado nos pedevistas, ainda que de forma inconsciente, levando-os em muitas situações a usar as “lentes do ontem” para sentir, pensar, apreciar, avaliar a nova realidade com a qual se confrontavam. Em todos nós, ainda que em níveis diferenciados, permanece o indivíduo de ontem, pois o presente é sempre pouca coisa quando comparado à nossa longa trajetória do passado em que nos formamos e da qual resultamos. Ainda que não sintamos, o que fomos ontem está entranhado em nós, formando a parte inconsciente de nós mesmos. Portanto, o *habitus* se torna nossa quase-natureza.

As falas de meus entrevistados expõem as suas dificuldades de adaptação aos novos tempos do capitalismo, quando confrontados com situações de atualização diferentes daquelas em que seu *habitus* foi produzido. Agora, reproduzindo os dizeres de Bauman (2005b), homens e mulheres se defrontam com desafios que transformam radicalmente sua existência, tornando inválido o conhecimento adquirido e exigindo uma profunda revisão e redimensionamento de suas estratégias de vida:

O mercado privado é altamente competitivo e a cada dia que passa essa competitividade é mais acirrada, né. E a questão da lealdade, a questão da ética também, em função das demandas políticas que acontecem aí, pra você ser comerciante, entrar na iniciativa privada, você fica muito ao léu das questões econômicas, você termina deixando as questões com relação à ética e à lealdade pra poder vencer. Nesse mundo, você ser leal é muito difícil. Exige muito jogo de cena, existe muito blefe. Tudo isso ia contra a minha formação, não só por este aspecto, mas também em função da segurança, questão da estabilidade, da aposentadoria, você ter um futuro tranqüilo, pensar na velhice... O Banco era

como um guarda-chuva, ao mesmo tempo que ele te protegia, ele te acomodava. [...] Esse guarda-chuva fechava seus olhos pra o que estava acontecendo a seu lado, só pro Banco. E quando você chega ao mercado, você tem que ter essa visão aberta, você tem que se antecipar aos acontecimentos, aos fatos, às situações e aos concorrentes, se quiser ter sucesso. O Banco não te dava isso. Dentro do Banco, tudo bem, você tinha um monte de informação, mas a visão periférica era comprometida no sentido de você ver estrategicamente. Lá fora eu tive essa dificuldade, isso me tolheu um pouco na hora assim de eu pensar em expandir. No mercado, um chega derrubando o outro. No Banco você não precisa fazer isso. No Banco era muito raro isso acontecer. Aqui fora isso é o tempo inteiro, você tem sempre que subjugar alguém pra poder vencer. Pra ocupar um espaço no mercado, alguém tem que abrir esse espaço. E abrir espaço significa que a pessoa tá perdendo. Eu fui vítima disso aí, de ajudar as pessoas, dentro daquela visão do Banco, e depois ser vítima dessas pessoas (Entrevistado 11- outubro/2006).

Os padrões, as crenças e os valores do Banco atrapalharam um pouco. [...] É muito difícil, muito difícil atuar no mercado. Primeiro, o tipo de trabalho, o tipo de concorrência que você enfrenta no mercado, ela é muito desleal, muito desleal. As deslealdades dentro do Banco não eram comuns e de repente ali dentro do Banco você confiava nas pessoas. Então, na área de Recursos Humanos, quando eu fui Superintendente, eu tinha meu Comitê, eu confiava em todos eles. Confiava com confiança mesmo, era uma relação que já tinha sido estabelecida há muito tempo dentro dos mesmos princípios, dentro da mesma cartilha. Havia laços de amizade. No mercado não existe isso, é uma guerra, onde um Diretor quer derrubar o outro, não tenha dúvida, quer passar por cima, quer atropelar mesmo. Então, esse tipo de coisa eu não estava mais disposto a enfrentar. Eu digo: eu não preciso disso. Eu não sei se pessoas com esse tempo de formação dentro do Banco do Brasil e que passaram por esses cargos, que eu passei em agência, eu ocupei todos os cargos em agência, ocupei todos os cargos em Direção Geral, se adaptam. Então você vem com uma formação de lealdade com as pessoas que trabalham com você, com as pessoas subalternas e acima de você, com uma relação de lealdade muito grande, onde você confia, você sabe que quando você pede um levantamento, ele vai vir da forma correta, se tiver erro, é erro, não é que o cara tá querendo te derrubar. Então, não existe a má fé, o dolo, pelo menos não é a característica e lá fora no mercado a coisa é... Então, uma pessoa que tem a nossa formação, que passou por esses cargos, eu acho que ele não se adapta no mercado. [...] Eu acho que um funcionário do Banco do Brasil se adapta muito bem no mercado em um cargo de Gerência Média dentro de uma empresa, digamos aí uma Gerência Financeira, uma Gerência Administrativa. Olha, têm exemplos e exemplos de pessoas que se adaptaram muito bem, pessoas com essa formação, em empresas familiares. Agora, não numa S.A., aí é mais difícil. O mercado não quer de você flexibilidade, eu acho que eles querem que você “tran-si-ja”. A dificuldade maior é que você não quer abrir mão daqueles valores também, daqueles princípios, você não quer abrir mão da ética que você construiu. Você diz: não, eu construí o meu nome. Eu não queria abrir mão. Eu tenho o respeito dos meus filhos, eu tenho o respeito dos meus irmãos, eu tenho o respeito dos meus amigos, por conta de valores que eu sempre defini. Eu não posso abrir mão, eu não posso negar o meu passado, eu não posso fazer esse tipo de coisa comigo. [...] Eu fui chamado por algumas empresas lá em São Paulo pra me recolocar no mercado. [...] nesse momento atual da minha vida profissional eu escolher, eu tava até me sentindo o “rei da cocada preta” porque tinha vários convites pra trabalho, pra ir trabalhar, desenvolver, cargos de Diretoria, com salários muito bons, vantagens. Aí você vai, você começa a conversar com as pessoas, você vê que na verdade não é tão aquilo. O que as pessoas querem é te usar. Então, como eu tinha passado por um cargo de Diretoria dentro do Banco do Brasil e em vários momentos ocupado a

Vice-Presidência do Banco do Brasil, então eles acharam que isso aí dava um *status* pra empresa e na verdade o que eles estavam querendo não era um profissional, mas era aquele cara que ocupou esses cargos. Pra quê? Pra através desses cargos pressionar junto ao Banco do Brasil para determinados acertos (Entrevistado 6 – junho/2006).

Houve pedevistas que permaneceram como filhos e filhas da modernidade sólida que aprenderam encontrar conforto nas “jaulas de ferro” cunhadas por Weber (2004), apreciadores que eram da estabilidade e segurança. Buscar novas oportunidades de trabalho só lhes parecia possível em espaços que continham poucas promessas de aventura e dotados de marcos regulatórios claros e instruções igualmente claras sobre como proceder. Mantiveram-se dentro daquele segmento de pessoas ainda necessitadas de um mapa confiável, que promettesse uma travessia segura, fazendo do destino não um mistério, mas um resultado de longo prazo. Só conseguiram dar continuidade às suas opções de trabalho quando conseguiram replicar o Banco e lhes era necessário apenas manejar as habilidades e saberes com diligência e aplicação, seguindo ao pé da letra as normas da empreitada de compor uma vida inscritas no seu *habitus*:

O meu processo de adaptação foi horrível, muito doloroso, porque eu tive que me reconstruir. Eu levei três anos para superar essa minha crise com o Banco. [...] Quando eu voltei a trabalhar, eu tentei voltar pra educação, eu estava com umas consultorias e fui trabalhar como secretária de uma faculdade. Eu era pedagoga com especialização em administração escolar. Eu pensei: eu gosto de administração, escola, educação é minha formação, então vou ver isso aqui de perto. Tentei replicar o Banco lá dentro e não deu muito certo porque eu tinha acabado de sair do Banco do Brasil e aquilo ali não era nem tamborete. Aquilo ali era uma baderna e aí eu não consegui ficar. Esse pode ser um bom exemplo de como eu de certa forma buscava o Banco ainda. Eu queria um lugar que eu replicasse o Banco, como eu fiz no Ministério das Comunicações. Eu fui lá trabalhar com manuais e com rotinas. Aí eu gostei e eu só tive alguns entraves porque eu queria dar a forma Banco do Brasil! Tanto assim que, se pegar o meu primeiro rascunho, é Banco do Brasil, as rotinas, o jeito de abrir, as observações entre os espaços é o Banco do Brasil. É o Banco do Brasil, é a CIC. [...] Eu fiquei no Ministério das Comunicações de agosto de 2001 até há um ano atrás [2005], ocupando um cargo de confiança, eu tinha um DAS⁵⁵, era coordenadora de modernização. A primeira coisa, olha só, a primeira coisa que eu achei legal foi ter um relógio idêntico aos relógios do Banco do Brasil. Aí eu me senti em casa. Assim, em 2001, seis anos depois eu entrei num horário de 8 às 18 outra vez, bati o olho e duas coisas me chamaram a atenção: quando eu fui pra minha sala, a mesa, a minha mesa era a mesa que no Banco do Brasil era de AP 2⁵⁶. Era imensa, todo mundo tinha aquele mesão, exceto os estagiários. Então eu entrei na sala e falei assim: nossa, eu tenho mesa de AP 2! Depois eu bati o olho no relógio e disse: olha, igual do Banco! De repente eu me senti confortável e comecei a me sentir em casa. Foram essas coisas...Você vê como é forte! [...] Então de repente eu tava... todo o meu referencial é o Banco e sempre vai ser o

⁵⁵ É o adicional salarial em decorrência de exercer cargo de confiança no serviço público brasileiro.

⁵⁶ AP significa Adicional Padrão, é o nome que se dá à comissão do Banco, quem tem um AP exerce um cargo de confiança.

Banco e eu não tô lutando contra, pelo contrário, porque eu acho certo e eu vou me livrar de uma coisa boa? Hum, hum... tudo no Banco me ajudou. Não só os valores, mas a forma de trabalho, a forma de estruturar informações, a forma de trabalhar com a comunicação interna, tudo, tudo é referencial pra mim. Eu tenho todo material da época, desde a avaliação de desempenho que eu fui instrutora até manuais de trabalho que eu fiz no Banco do Brasil. Eu só lamento ter jogado fora o meu “burrinho”⁵⁷ de partidas lá da agência. O resto eu tenho TUDO e isso pra onde eu for eu vou levar, porque me tem servido pra onde eu vou (Entrevistada 8 – agosto/2006).

Os conhecimentos que eu adquiri, disciplina de trabalho, planejamento e metas, e também meu esforço pessoal, claro, eu devo ao Banco. Se eu tivesse que ir para o mercado, esse mercado privado, eu não teria dificuldades do ponto profissional - competência técnica -, eu teria dificuldades com relação a meus valores pessoais, da exploração pela exploração, tanto é que eu não montei empresa, tanto é que eu não me associei a ninguém, porque eu não sei ser comerciante. Eu continuo hoje com a mesma filosofia de vida, com meu projeto e com a melhora significativa e qualitativa porque hoje eu não tenho as amarras que eu como empregado tinha que me impor e a empresa me impunha. Hoje, eu tenho a liberdade que me dá o meu patrão, entre aspas, que foi uma amizade construída no ambiente do Banco. Trinta e dois anos de amizade, o Augusto⁵⁸ não é meu amigo, é meu irmão. Então, eu estou dando continuidade ao meu projeto, eu não tive essa angústia existencial de reconstruir um novo caminho. Eu sigo o meu caminho por outra via, mais oblíqua ou mais reta, não interessa, eu sigo o meu caminho dentro de uma vertente do velho Banco do Brasil (Entrevistado 3 – julho/2006).

Nas suas incursões ao novo mundo do trabalho, muitos pedevistas viram suas vidas, como nos fala Bauman (2005b), esvaziadas da confiança, saturadas da suspeita, assaltadas por antinomias e ambigüidades. A vida pareceu-lhes, então, uma cadeia de desapontamentos e frustrações, aterrissando a cada vez no próprio ponto de que desejariam escapar quando iniciaram a jornada exploratória. Uma vida assim vivida deixa atrás de si uma série de relacionamentos decepcionantes e abandonados, propícia para reclassificar a confiança como um signo de ingenuidade e uma armadilha para aqueles que se orientam pelo senso de destino compartilhado, de sentimento de irmandade, pelos impulsos de cerrar fileiras, ficar ombro a ombro e caminhar no mesmo passo. É grande a dor da perplexidade quando percebem que a solidariedade e lealdade nos tempos neoliberais têm pouca chance de brotar e estabelecer raízes:

Guiar-se pelas “lentes do Banco do Brasil” é pensar que todo mundo é honesto e ninguém vai te passar pra trás, e eu fui passado pra trás. Eu fui passado pra trás e até hoje eu pago e pago muito caro. Eu vou resumir isso numa frase, um gerente me disse assim quando entrou a era Hugo Dantas⁵⁹, que começou a mexer no

⁵⁷ Era a coleção que cada funcionário fazia dos modelos padronizados do Banco de como “se fazer o serviço”.

⁵⁸ Ele se refere ao deputado Augusto de Carvalho.

⁵⁹ Era um dos Diretores do Banco na época do PDV.

Banco o tempo todo, esse Gerente me disse que começou a exigir que se vendesse seguro que nunca vendeu, que fosse vender Ourocap que nunca vendeu, que fosse vender previdência privada que nunca vendeu, aí ele disse: nós fomos criados num colégio de freiras e fomos postos a trabalhar num cabaré. Era isso que resumia os administradores do Banco a partir da Era FHC! Porque tinha que vender tudo e a gente nunca vendeu nada. [...] Aí você sai do Banco com dinheiro no bolso e pensa que o mercado é igual ao Banco. Tudo certinho, tudo honesto, né. Aí você se quebra todinho. É igual ao passarinho que vive na gaiola e quando você solta ele não sabe viver na floresta. Você pega um cachorrinho que você tem em casa, há quatro, cinco ou oito anos e bota ele sozinho lá na rua que ele morre. Ele não sabe onde tem comida, ele não sabe conquistar (Entrevistado 2 – outubro/2006).

Eu investi errado. O fato foi exatamente esse: as regras pelas quais eu me guiava no Banco, eu me orientei cá fora por elas. Eu estava acostumado com um ambiente confiável, seguro, um ambiente em que as pessoas eram parceiras, na minha época, porque hoje pelo o que eu sei mudou completamente. Então eu saí e fui com essa mesma expectativa para um ambiente que não podia ser tratado dessa maneira. Guiando-me pela formação do Banco, que tinha muito com a minha formação familiar, eu fui ingênuo.[...] Eu entrei no negócio e realmente fui lesado. Me deram um golpe tremendo e eu estou na justiça até hoje, já ganhei, já saiu inclusive uma ação favorável no sentido de penhorar os bens dos devedores, mas você sabe como é a justiça... E aí eu fiquei sem o dinheiro. Quando eu fiquei sem o dinheiro, aí sim bate o desespero, aí o sofrimento vem, aí a coisa apertou, eu comecei a desfazer das minhas coisas pra poder sobreviver. Quando eu entrei nesse negócio que não deu certo, eu saí logo, porque logo percebi que era um engodo. Eram pessoas que faziam parte do meu ciclo de amigos e aí eu caí fora e consegui fechar com eles um contrato, e foi graças a esse contrato que eu entrei na justiça contra eles. Depois eu fui pra Goiânia e fiquei morando lá seis meses e participei de um negócio também e depois eu voltei pra cá. Eu costumo dizer que há duas formas da gente aprender: uma é pelo amor e outra é pela dor. Eu aprendi pela dor, mas aprendi. Hoje eu sou uma pessoa diferente. Quando eu saí do Banco, a minha segurança estava completamente mexida. Depois que eu tive essa experiência negativa, aí o aspecto de segurança sofreu um impacto muito grande, porque eu fiquei sem o dinheiro e sem nenhuma renda e aí as estruturas foram todas mexidas (Entrevistado 5- setembro/2006).

O mercado é prostituído. Quando eu tava no Banco eu não sabia porque o Banco dava prejuízo, depois eu vim descobrir porque. Tem pessoa do Setor Comercial que falsifica documentos, que faz cada coisa, assim enfia no Banco documento falso. Logo que eu saí do Banco, não foi de agora, eu comecei a perceber que tem muita maldade em documento e papel. Não participei pela minha índole de Banco e de pessoa. O mercado aí fora é podre. Então, eu entrei apanhando. Tem 11 anos que eu saí do Banco, vamos dizer que eu apanhei sete ou oito na inocência. Nos três últimos, eu posso não estar ganhando o que eu merecia pelo meu conhecimento, mas o povo já não me ilude mais. Demorou oito anos pra apanhar naquela cultura de funcionário do Banco, boa, que é a cultura de amigos e colegas do Banco, na qual um respeitava o outro, pegava um cheque e pagava no dia . [...] Eu fui puro pro mercado. Eu achei que era possível ter no mercado relações de lealdade, confiança (Entrevistado 10 – outubro/2006).

Eu continuo a usar as mesmas lentes que eu usava no Banco, até porque eu já tinha um pouco disso antes, e foram 20 anos, agora que eu estou engajando no setor. (...) Nessa parte é que eu falo que era uma redoma, porque a gente tinha o respeito do outro e fora, fora do Banco, é totalmente diferente. A gente até brinca

que é cobra engolindo cobra, porque se você tá bem, a pessoa faz questão de te passar uma rasteira, sabe. Então essa parte é a mais difícil e eu não caí em coisas assim no começo. Eu caí o ano passado. A gente ainda continua desarmada, apesar de ter muito tempo, eu não mudei ainda. As pessoas aí fora conseguem dar manobras tão bem que a gente cai de uma maneira assim tão coisa... e a gente ainda não fica com raiva. Eu não guardo raiva de ninguém. Então a gente fala assim: olha aí, o Banco me fez uma bobagem, eu não sei fazer isso, porque ele me ensinou a respeitar os outros, ele me ensinou a saber os lugares da gente, saber até onde a gente pode ir. A gente fala que a liberdade da gente vai até onde a liberdade do outro começa. A gente conhece pessoas que aparentemente são excelentes e tudo, mas na hora de te “armar” e de te derrubar é tranquilo. No Banco, aquele que não trazia a ética como um valor forte, ele acabava se enquadrando porque ele via esse valor ali (Entrevistada 7 – setembro/2006).

Sentiam-se agora “peixes fora d’água”, com as lentes desfocadas num mundo que lhes parecia não confiável e comumente visto como indigno de compromisso e dedicação, onde a confiança é substituída pela suspeita universal:

Nosso ambiente era um ambiente sadio, era um ambiente íntegro, onde as pessoas te respeitavam. Não tinha esse mundo cão lá fora. Lá fora, é um bando de urubus correndo atrás da carniça. As pessoas te passam a perna, porque um quer ganhar mais que o outro. A gente já veio de uma mentalidade diferente: vista a camisa do Banco, não se preocupe com diploma, trabalhe, o Banco é a sua família. Então, tinha aquela coisa da AABB, do Banco proteger a gente como funcionário. A gente tinha uma proteção. Tudo que fosse necessário que um ser humano precisa, o Banco tinha essa ajuda. A gente não se sentia desamparada. E aqui fora a gente se sente um pouco desamparada. Eu não sei amanhã como é que vai ser. Mas no Banco, se eu estivesse, eu saberia. Eu tinha identidade com o Banco e ele continua sendo uma referência pra mim (Entrevistada 12 – outubro/2006).

Há pedevistas que, contrapondo seu *habitus* ao novo ambiente, perceberam que as fronteiras entre os “estabelecidos” e os “outsiders”, mencionados por Elias (2000), se tornaram mais seletivas, inchadas, diversificadas e fluidas nas formas em que se manifestam, transformando-se naquilo que Bauman (2005b) chama de “membranas assimétricas”, que permitem a saída, mas dificultam o ingresso indesejado daqueles que foram colocados do outro lado. Resta a esses contentar-se em se “arrumarem” do lado de fora:

No começo, um ano depois ou dois, eu não sei, eu abri uma loja de decoração de festa, mas eu vi que eu não dou certo pro comércio. Eu não aprendi isso, porque você dentro do Banco você tem um aprendizado. É muito difícil pra uma pessoa que tem salário mensal correr atrás desse salário. Sabe, é muito difícil essa cultura fora do Banco, é uma coisa muito difícil, esse mercado. [...] Externamente, o mercado é realmente cruel. Eu tive justamente dificuldades na minha tentativa de ida ao mercado porque eu ainda estava usando as “lentes do Banco”. Quando eu parti para o mercado, eu percebi que eu estava muito arraigada ainda no Banco do Brasil. Quando de repente você se vê numa identidade nova, numa coisa diferente sem saber onde você tá pisando, você percebe que o mercado é uma tábua falsa, você põe o pé aqui e não sabe se pode

pôr o pé ali, é aquela insegurança que gera. No Banco, você tem uma estabilidade que você não tem no mercado. [...] Dentro do Banco, você tem um mercado muito fechado. E fora do Banco a realidade é outra. Então eu não me afinei bem com isso e também foi só uma forma de ocupar meu tempo. Depois eu abri mão disso, porque não deu certo esse tipo de coisa. Os recursos que eu auferi com o PDV dão pra eu sobreviver em termos, porque eu tenho dois apartamentos alugados que é o que complementa a minha renda de aposentada do INSS. Eu fiz as minhas contas, eu não preciso de muito pra sobreviver. Eu também fiz uma avaliação e uma reavaliação de valores também, né. Então, hoje eu tenho uma vida consumista muito menor do que eu tinha quando eu era funcionária do Banco (Entrevistada 13 – setembro/2006).

Muitos são os pedevistas que se mantêm na redundância, que é aquela condição que Bauman (2005b) nos fala que ser excedente, excessivo, redundante tornou-se um produto inevitável dos novos tempos neoliberais. Essa redundância agora sugere permanência e aponta para uma regularidade da condição. Sugere uma nova forma de normalidade em que as coisas tendem a permanecer como são. Confusos, desorientados, perplexos, percebem que lhes faltam ferramentas para enfrentar de forma razoável a situação em que se acham. Passam, assim, a “sonhar” com um retorno ao Banco como uma maneira de encontrar rostos e lugares, rotinas e rituais, paisagens e sons que lhes eram familiares, mesmo que intuem que daquele “seu Banco de outrora” pouca coisa tenha restado nas areias movediças da reestruturação produtiva, que os decretou “fora da validade”. Seus sonhos de volta ao Banco estão fundamentados na força do *habitus* que os faz acreditar que conseguem converter-se em história atuante, por conta de seus investimentos anteriores, que podem reativar e atualizar as aptidões e competências adquiridas naquele habitat que ainda consideram familiar:

Eu já pedi a Deus, me bota de novo no Banco, porque eu não agüento viver sem o Banco. Eu já chorei demais... [...] Hoje ainda, quando eu encontro um colega de Banco, eu adoro conversar. Aí eu pergunto: isso assim, como é que tá? O ano passado eu fui contratado pela Direp⁶⁰, eu trabalhei lá uns quatro meses, aquele julgamento de processo administrativo, me chamaram lá, entendeu? Eu tive, como se disse, a coragem de ir lá, porque que eu não tinha a coragem de ir ao Banco, com vergonha de alguém me encontrar: você saiu do Banco, é um fracassado, um derrotado. Isso me desmontou tudo. Eu não sei se um dia eu vou me perdoar. Eu saí em 2001. Montei a franquía em 2002. A franquía ficou aberta somente 11 meses. Tempo suficiente de eu morrer, de eu cair doente. A franquía funcionou 11 meses e tinha futuro, mas aí eu adoeci. Eu fiquei doente, fiquei louco, louco, louco. Quando eu saí do Banco, eu me desvinculei da PREVI. Outro erro que eu fiz, mas porque eu tinha que quitar o apartamento, que era financiado. Aí eu quitei o apartamento e o que sobrou eu apliquei na loja. Aí foi tudo embora. Depois da franquía, eu não tive mais oportunidade de trabalho. Eu bati na porta de muitos amigos e eu descobri mais uma coisa, eu tinha muitos

⁶⁰ Divisão de Responsabilização Profissional.

amigos do cargo. Eu não tinha amigos do Zé da Silva⁶¹. Poucos foram os caras que me ajudaram e me ajudaram muito. E eu tô lutando, o que aparecer eu faço. Eu topo qualquer coisa que me dê dinheiro. A essa altura da vida, eu preciso de acabar de criar meus filhos. [...] Como eu gostaria de não ter saído do Banco! Mesmo agüentando o que agüentei e por isso a minha decisão de sair. Eu devia ter agüentado. Apesar de tudo que eu vivi, eu gosto do Banco. “Gos-to”. Tudo que eu sou a partir dos 18 anos de idade, exceto esse episódio da minha loja, eu devo ao Banco, tudo que eu sou. Eu entrei não tinha 19 anos ainda, eu fui criado por muitos gerentes. Os caras mais velhos me dizendo os pontos bons e ruins.[...] Quando eu fui chamado pra trabalhar no Banco, depois que eu saí, eu gostei. Aquilo foi como uma terapia, eu tava de novo no Banco. Eu tava na minha casa. Eu passei uns quatro meses lá. Lá é temporário. Nos picos é que eles chamam (Entrevistado 02 – outubro/2006).

A vida cá fora é uma vida de correr riscos com o seu dinheiro e ter de realmente aventurar para ter dinheiro pra sobreviver sem aquela ética do Banco. Você tem que buscar, resolver cada problema, buscar solução para o agora. É muito difícil você se adequar à nova realidade, à insegurança, à incerteza, você não poder confiar nas pessoas. [...] Eu me sinto um mero sobrevivente, buscando recursos pros meus filhos para que esses recursos não falem a eles. Até discuto meus planos com eles, mostrando meu desgaste. [...] Eu gostava de ser especialista. Hoje a pessoa tem que ser, no mercado, um polivalente. Isso é desgastante e eu não tenho facilidade de me adequar a essa polivalência, tanto que hoje eu me valho da ajuda da minha esposa pra continuar sobrevivendo. Quem decide mais financeiramente é ela. [...] Depois de tudo que eu vi aqui, eu voltaria para o Banco porque acredito que eu terei o respeito da população. A perda simbólica minha foi muito grande (Entrevistado 9 – setembro/2006).

Escrever a minha nova história está sendo penoso. Eu vejo meus amigos aposentando e fico pensando que eu fui burro, tolo, de ter ouvido meu pai, que me deu aquele conselho, um conselho que eu jamais daria para um filho, se você passa uma dificuldade financeira e larga tudo, fazendo que com uma pessoa de quarenta e poucos anos enfrente o mercado, não é fácil, ainda mais começar de novo. Eu me senti às vezes num labirinto, sem saber onde ir. Ser um desempregado é um estigma.[...] Eu gostaria de voltar ao Banco porque o Banco é minha casa, meu ambiente, a estrutura, a confiabilidade. Eu tenho um carinho muito especial pelo Banco. Eu tenho meu referencial é no Banco (Entrevistado 10 - outubro/2006).

Este pedevista, que registro como “entrevistado 10”, demonstra claramente em sua fala abaixo a incompatibilidade de seu *habitus*, forjado nos padrões da estabilidade, da visão de longo prazo, do pertencimento, compromisso e identificação com a empresa, do trabalho em equipe, do aprendizado coletivo, da solidariedade e baixa competitividade entre os pares, da segurança de salários e condições de direitos e assistência social que garantiam a dignidade do trabalhador, além da oportunidade de operar não exclusivamente sob a ótica do lucro, com a rudeza do atual mundo do trabalho imposto pelos implacáveis valores neoliberais:

⁶¹ O nome do pedevista foi trocado para preservar sua identidade.

Existe um choque entre a minha formação e o que o mercado quer. Eu ainda sou muito o Eduardo⁶² do Banco do Brasil. [...] É duro esse trajeto de aprender no mercado. O mercado é muito cruel. Não tem escrúpulo, não tem coração, não tem os valores que a gente aprendeu. [...] A visão humana que o Banco nos deu nos coloca num conflito, porque ela é muito boa: o ideal é você ter na sua empresa uma família, pessoas unidas aos outros, transparência. Eu não lidei com isso, eu só lidei com aquilo que eles chamam no mercado de águia. Águias são aqueles “raposões”. [...] Eu tive, esse ano, aulas com um empresário de sucesso, ele quer me tornar um empresário, então ele me fala coisas que entram em conflito com que eu aprendi no Banco, por exemplo: a empresa privada não tem coração. Quer dizer, se o cara tiver problemas: corta o ponto dele. Só que isso não está na minha índole. Ele quer criar pra mim um tipo e não é fácil concordar aos 50 anos ser um tipo de sucesso. [...] No mercado, as pessoas são extremamente individualistas. No Banco, eu tinha a minha equipe na informática, essa equipe de atendimento de usuários, se um faltava o outro cobria, a gente sempre foi solidário um com o outro e o Banco em si sempre foi uma família, uma equipe, um pelo outro. Aqui fora você tem que ser muito polivalente. Lá no Banco você tem uma especialidade, você é analista, vai desenvolver projeto. Aqui fora você conserta máquina, gerencia uma rede. Numa empresa que eu trabalhei, eu fui tesoureiro, cuidava de todas as finanças, fazia todas as planilhas da empresa, consertava computador, recebia por conta dela, fazia os contratos. Eu tinha quatro ou cinco funções acumuladas. Recebia mal por uma, numa faixa de R\$ 1.000,00. Eu era o quebra-galho de tudo lá. E tem outra coisa, além de você ser polivalente, você tem que ser meio concordante com as coisas, senão eles põem outro em seu lugar. Você fica meio na mão das pessoas. Você se sente vulnerável. No Banco, eu tinha uma vida previsível e mais independente, eu sabia que podia contar com aquele, fazer um planejamento. [...] A gente se sente meio sem pai nem mãe quando sai do Banco. Quando você passa por um sistema desse, você fica meio travado no seu passado. Então, quando você sai do Banco, você tem que apagar com uma borracha uma situação que você viveu vinte e tantos anos, isso é difícil... É impossível. [...] Você não pode apagar uma empresa que te deu um sustento, que cuidou de seus filhos, que cuidou de você, da sua saúde (Entrevistado 10 - outubro/2006).

Nas minhas pesquisas de campo identifiquei também pedevista que não ficou só no sonho de voltar ao Banco. Pressionado pela força do *habitus*, submeteu-se a um novo concurso, mas agora prometendo a si mesmo operar sob os códigos dos novos tempos. Nada de compromisso de longo prazo, de sentimento de pertencimento. É a lei da modernidade líquida: não se prender a lugar nenhum, ainda que as reminiscências de outrora possam insistir em fixá-lo, não jurar coerência e lealdade a nada e a ninguém. Juras de lealdade foram para aqueles que se sentiram traídos e se tornaram infelizes porque acreditaram na possibilidade do longo prazo. A regra agora é não se comprometer por mais tempo que o absolutamente necessário. É manter os engajamentos frágeis e superficiais, de maneira que possam ser desatados sem feridas nem cicatrizes. Lealdade e compromissos com as empresas se tornaram valores que têm “data de validade”:

⁶² O nome do entrevistado foi trocado para preservar sua identidade.

Voltar ao Banco significou traçar um projeto, um projeto de carreira, individual, traçar um projeto de vida. Eu voltei ao Banco e não vou cometer os erros que eu cometi, ou seja, tratar o Banco como ele sendo a minha referência de vida. O Banco é uma empresa que me paga pelo que eu trabalho, e nessa empresa que eu trabalho eu vou querer galgar os mais diversos cargos, aí sim, um novo tipo de relacionamento. Eu cheguei no setor agora, mas amanhã eu vou querer ser alguma coisa em outro setor. Eu não voltei com sentimento de culpa, de fracasso. A minha saída foi uma opção que eu fiz, essa opção não se concretizou como eu queria por uma série de fatores que não foram só meus, eu tive algumas falhas, que eu acho que o Banco acabou contribuindo com essas falhas por causa da cultura do Banco, de ser muito certinho, muito honesto. Lá fora você tem que ter jogo de cintura, nem sempre esses valores que o Banco passa... bem são fundamentais? São. Mas você tem que jogar com alguns fatores de vez em quando. E a gente desse Banco mais antigo tem essa certa dificuldade. [...] Essa cultura do Banco atrapalhou demais, achar que bastava fazer tudo certinho que tudo continuava como era no Banco ou um pouquinho melhor. [...] O Banco parece que tinha um olho invisível. Existia e eu achava que tinha que existir mesmo, tá. Mas existia também aquele sentimento de que a gente fazia aquilo de forma natural. Quer dizer, mesmo que não tivesse a gente, se comportaria mesmo daquele jeito, né, sem precisar de órgão de repressão. Era uma coisa que já estava internalizada. [...] Eu deixei de encarar o Banco como aquele pai, aquela figura única, agora trato o Banco como empresa, emprego. As coisas não estão mais como antigamente, essa estabilidade natural que existia antigamente, mas trabalhar em uma grande empresa ainda é sinônimo de previsibilidade, de segurança, né. [...] O Gustavo⁶³ agora não pertence mais ao Banco do Brasil, pertence a uma empresa, existe agora uma relação profissional, antes existia uma relação emocional, agora existe uma relação comercial. O Banco é meu empregador, o Banco me paga, eu luto pelo Banco, ainda existe um vínculo emocional com o Banco, mas está muito mais forte o vínculo comercial, né, de venda de mão de obra, ou seja, eu vendo o meu trabalho pro Banco, o Banco tá me pagando e enquanto isso durar... Eu não trabalho mais por amor. Antigamente você tinha aspectos muitos subjetivos no trabalho. Hoje, de certa forma, eu tento eliminar esses aspectos subjetivos. Qual é a minha relação com o trabalho? Eu vendo a minha mão de obra e o Banco me paga. Eu tento tratar nesse nível porque não adianta eu subjetivar mais essa relação. O Banco não vai ser meu pai agora daqui pra frente, ele é empresa, e com a empresa a relação é fria. Hoje a relação com o Banco é extremamente fraca (Entrevistado 14-maio/2007).

Identifiquei também pedevistas que sabem que as regras de admissão dos trajetos estabelecidos não merecem confiança. Podem desaparecer totalmente, serem eliminadas e substituídas sem aviso. A força do *habitus* os lembra que estão rodeados de inúmeros e inexplicáveis riscos, mas confrontados com a intimidante tarefa de garantir os meios para a sobrevivência biológica, se vêem destituídos da autoconfiança para transformar suas inquietações em ação efetiva. Assim, se contentam em sobreviver na angústia planejada:

Hoje já tem mais de 10 anos, a gente ainda sonha que voltou pro Banco. Eu acho que se eu hoje tivesse estrutura pra fazer um concurso pro Banco, eu faria de novo. Agora eu já tenho 47 anos. Mas eu acho que se eu fosse um pouquinho mais jovem, eu acho que faria o concurso do Banco, eu voltava pra Banco pelo menos até aposentar. [...] A minha vida é mais ou menos assim: você anda na

⁶³ O nome do pedevista foi trocado para preservar sua identidade.

corda bamba todos os dias. Você tem que andar se equilibrando. Essa incerteza e vulnerabilidade me dão muita ansiedade e uma coisa que dá pra gente vê melhor é que acerta mais o corpo. A gente vai engordando. E essa sensação de contar apenas consigo mesma é puxado, a gente sente isso todos os dias. [...] Fazendo uma análise mais detalhada, hoje eu acho que eu fui precipitada quando eu deixei o Banco. Eu não me arrependo, mas fui precipitada. Mas eu vou me arrepender ainda na hora de me aposentar, eu tenho certeza que eu vou me arrepender, porque eu acho que não é só eu, mas todo mundo que saiu do Banco vai se arrepender no final. [...] Nesse meu tipo de atividade, eu não tenho tempo, eu trabalho de segunda a segunda até de madrugada. A gente não tem mais os sábados e domingos que a gente dedicava à família (Entrevistada 7 – setembro/2006).

Mas na luta pela sobrevivência, alguns pedevistas entenderam que no mundo líquido-moderno a condição é estar em movimento ou perecer. No jogo da vida agora, as regras do jogo não param de mudar no curso do próprio jogo. A estratégia é manter o jogo curto e nada de assumir compromissos de longo prazo. É a lei da fluidez. Isso significa não vincular a vida a apenas uma vocação: é preciso tornar-se “o homem plural” de Lahire (2002), que significa fazer com que o presente tenha mais peso no comportamento, nas práticas ou condutas e do passado apenas deixar passar as lembranças e o *habitus* que “cabem” na “atitude presente”. Agora, cada indivíduo deve mergulhar ao mesmo tempo ou sucessivamente em vários grupos. É o tempo da permanente atualização dos saberes e habilidades, dos laços sociais frágeis e vulneráveis do curto prazo de que nos fala Sennett (2001a). Os pedevistas abaixo falam do seu processo de adaptação, que lhes tem exigido impor uma relação dialética entre o presente e o seu *habitus*, ou seja, é preciso estabelecer uma ponte seletiva entre as disposições duráveis e transponíveis de experiências passadas, que geram nossa matriz de percepções, de apreciações e de ações, ainda que o Banco povoe seus “sonhos” ou seja uma opção de trabalho temporário:

Hoje eu já me considero bem mais adaptado. Hoje não existe segurança em lugar nenhum. Nem no Banco do Brasil. Eu estava totalmente seguro lá e um belo dia tiraram meu chão. Foi por isso que eu comecei a me trabalhar pra aceitar a idéia da imprevisibilidade e da incerteza. Não existe segurança em lugar nenhum e graças a Deus que não existe. Porque essa segurança leva à acomodação. É o indivíduo achar que é intocável, e a verdade não é essa não. De certa maneira, eu procurei reconstituir o suporte que eu tinha com o Banco. [...] No Banco eu era mais generalista. Eu sou aqui também mais generalista. Eu sou Gerente Geral, eu cuido de tudo da administração. Eu sou bem polivalente. Eu tenho de fazer várias coisas, várias atividades. A primeira pós-graduação que eu fiz foi gerência de saúde, a segunda especialização foi em negócios para executivos, voltada para diretores, gerentes gerais. Essa minha ânsia pelo conhecimento é fundamental. No mundo de hoje, você não pode parar. Isso não só pela necessidade de mercado, mas pelas minhas outras áreas de interesse. O conhecimento, a evolução nesse segmento é uma coisa impressionante. [...] As pessoas têm de abrir mão da acomodação, dessa busca desesperada, angustiada pela segurança. Eu tive que sofrer, passar por sofrimento muito grande pra entender isso. Eu

acho que isso daí é um amadurecimento, é um crescimento porque no mundo atual não há mais espaço pra acomodação, pra busca de estabilidade. É como alguém já disse: a única certeza que nós temos é da mudança (risos). E hoje eu convivo muito bem com isso. [...] Se chegasse uma proposta do Banco, eu iria pensar porque há um pouco de vínculo afetivo e isso não vai acabar nunca. Afinal de contas, foi o meu primeiro emprego, o mais duradouro. Eu tive poucas experiências profissionais na vida. Eu sou um espírito quieto. Eu entrei no Banco do Brasil com 22 anos. Eu sonho com o Banco até hoje. De vez em quando, eu sonho que estou lá, estou fazendo não sei o que, estou participando de processo seletivo. Eu sonho com essas coisas e é natural. Agora, se acontece é em nível sub-inconsciente. É o tipo da coisa que a gente não tem como explorar muito bem (Entrevistado 05- setembro/2006).

Agora, se eu olhar pra trás no dia de hoje, eu vou dizer uma coisa pra você que eu aprendi, eu acho que eu aprendi demais saindo do Banco do Brasil, uma das coisas difíceis, imagine você sair. Mas eu vou te dizer uma coisa, todas as vezes que eu me senti segura na vida, eu tive que lutar por isso, nas horas que a gente sente, que eu senti que eu tava um fiapinho pra ser derrubada a qualquer hora, sabe, sem saber o dia de amanhã, o que pode acontecer, nessa hora que eu acho que crescia e eu tinha força e eu ia em frente. Nessa situação, eu sentia a descontinuidade que o cliente traz pra você, né. A história do cliente, você vai vendo que ela vai fechando, daqui a pouquinho você tem que dar alta e a gente tem que ter ética no consultório pra não ficar com o cliente por mais tempo que ele necessita. Você vê também, a psicologia é uma desgraça por isso, porque, por exemplo, você tem algumas situações que quando você chega na beira, o cara não interessa mais, o inconsciente dele não tá pronto, não interessa mais. Então você tem claro que ele vai largar o consultório mesmo sem poder e ele vai embora, e vai mesmo porque ele não tá dando conta. Então, várias vezes a gente sentia: nossa, fulano tá saindo e se não vier mais gente eu vou me foder, né (risos). Eu tava vivendo exclusivamente do consultório. [...] Nesses primeiros cinco anos, eu esqueci do Banco e fui trabalhar. Fui fazendo a minha vida. Aí um belo dia, alguém chamou, depois de muito tempo, eu vim parar aqui no Banco. Como era pra atuar em sala de aula, que era o que eu gostava, né, eu vim. Aí eu vim, fui vindo devagar, agora eu tô vindo mais amiúde aqui, mas tô mantendo a minha situação lá no consultório, porque eu aprendi que lá e vir cá é eterno. Eu acho que prefiro esse tipo de contato com o Banco, porque eu tô num contato informal, né. Tem um pouco da informalidade. Eu sou Banco e não sou Banco. Eu sou Banco na medida que eu faço curso, tô com o Banco, levo pra sala de aula, passo pros alunos em sala de aula, eu sou Dipes⁶⁴ na sala de aula, sou mesmo, né. Mas posso não ser, eu tenho a possibilidade de não ser se eu estiver fazendo outro trabalho. Eu já internalizei que agora eu trabalho com o imprevisível (Entrevistada 4 – outubro/2006).

Além de todos os desafios com que os pedevistas se depararam na reconstrução solitária de suas vidas, nas lutas de construção de novas identidades, na busca de se estabelecer em novas atividades profissionais, nas lides de suas perdas simbólicas decorrentes da ruptura do vínculo à forte instituição Banco do Brasil, eles se viram emparedados por uma questão maior: a busca de sua auto-realização. A auto-realização é um sentimento fundamental a todo ser humano e principalmente nos processos de refazimento de um projeto de vida ela se torna a força estruturante que faz com que a

⁶⁴ Dipes – Divisão de Pessoas, é a área que cuida dos treinamentos do Banco do Brasil.

pessoa acalente orgulho de si mesma e veja significado em sua nova biografia.

A auto-realização está intrinsicamente ligada à nossa própria dignidade (TAYLOR,1997). O termo dignidade está sendo utilizado aqui na acepção da sociedade moderna, que o vincula às interrogações que giram em torno do sentido da vida. Buscar o sentido da vida nos remete às questões que tornam nossa vida significativa, satisfatória, impondo-nos responder: o que eu quero para mim? É a resposta a essa questão que leva o indivíduo a planejar uma trajetória de vida de acordo com seus desejos mais íntimos.

Pelos meus achados de pesquisa, a questão da auto-realização se apresenta problemática na vida desses ex-funcionários do Banco do Brasil. Nas respostas dadas ao questionário de perguntas fechadas, remetido pelo Correio, 52% dos pedevistas que se declararam inseridos novamente no mercado afirmam que o exercício de sua atividade profissional lhes proporciona um sentimento de orgulho de si mesmo, enquanto que 44% informam o contrário. As respostas dadas a duas outras questões que perscrutam o mesmo espectro da auto-realização confirmam que este é um aspecto fragilizado na atual vida dos pedevistas: 79% responderam que o exercício de sua atividade profissional não lhes permite ter um sentimento de autenticidade e 70% afirmam que a sua atividade profissional não lhes proporciona um sentimento de um novo sentido de vida.

Esse aspecto da auto-realização dos pedevistas se apresenta ainda mais desfavorável nas minhas escutas por intermédio das entrevistas presenciais: dos 13 entrevistados, apenas três declaram sentirem-se auto-realizados em suas atuais ocupações, conforme registro abaixo:

Eu tenho uma vida boa. No meu trabalho hoje, eu me sinto totalmente realizada, porque eu me dei mais valor profissionalmente (Entrevistada 12- outubro/2006).

Em termos de auto-realização, eu sou um cara plenamente satisfeito comigo e com meu trabalho, com meu projeto, com meus amigos e tenho profunda gratidão pelo Banco do Brasil pelo que representou para a minha formação pessoal, profissional, relações interpessoais, tudo (Entrevistado 3 – setembro/2006).

Sem falsa modéstia, eu tenho uma sensação de auto-realização. Hoje eu sou uma pessoa bem ajustada ao meu ambiente de trabalho. Eu tenho hoje orgulho de mim mesmo (Entrevistado 5- setembro/2006).

A maioria dos meus entrevistados (10 dentre os 13) não se consideram auto-realizados, conforme relatos abaixo, dentre eles um que retornou aos quadros do Banco. Inclusive, alguns entrevistados que haviam respondido positivamente essa questão no

questionário pediram-me para desconsiderar a resposta anteriormente registrada:

O “Gustavo⁶⁵ do Primeiro Tempo” tinha uma relação de amor com essa empresa e o Gustavo atualmente tem uma relação profissional, comercial, com essa empresa. Pelo menos, eu tento manter. Difícil, porque a gente que já foi do Banco e voltou assim. A gente tenta se policiar pra não estabelecer essa relação emocional com o Banco. Eu tento me policiar exatamente por conta disso: não adianta mais, não adianta mais eu querer estabelecer uma relação emocional com o Banco. Não adianta, não faz parte. Historicamente, esse modelo deixou de existir, não se resgata. Marx já dizia que a história quando se repete é sempre em forma de tragédia. É uma nova relação, é um novo patamar de relação que se estabeleceu, não sei se isso é com os outros também. Eu tento racionalizar dessa forma, tento inibir qualquer tipo de sentimentalismo. [...] Eu acho que o atual Gustavo está refletindo as condições atuais. Bem... na minha perspectiva de humanidade, esse Gustavo atual não é o que está melhor consigo mesmo. Não é. Minha visão de mundo de trabalho é diferente. Mas assim eu não sofro mais por conta dela, eu criei áreas de conforto, né, onde, se o mundo não se dobra à minha visão, eu vou tentar trabalhar essa visão de mundo que existe atualmente. É complicado... As coisas vão se precarizando e criando pessoas precárias que vão precarizando o trabalho. [...] Hoje é uma relação fria, de desapego, de falta de significado: eu fechei o SISBB⁶⁶, acabou, morre ali a relação. O “Gustavo bancário” termina ali, no ponto eletrônico (Entrevistado 14 – maio/2007).

Eu não sou adaptado, por isso talvez eu não esteja pensando em me enquadrar em uma empresa privada e sim buscar um concurso. Pela minha formação, eu estaria mais adaptado em uma empresa pública. Eu não vislumbrei na época a besteira que eu estava fazendo. Eu bloqueei alguns valores no Banco quando eu saí meio às cegas, meio na pressão. Depois que vim a ver o que eu tinha perdido. [...] Meus dentes que eu sempre fiz tratamento, eu tive que ir numa igreja evangélica na Asa Sul, num lugar que atende aí, porque eu senti dor de dente e invés do cara tratar o canal, ele me arrancou o dente e invés dele arrancar um, ele arrancou dois. Foi um tratamento tipo 1,99, compre um e leve dois (risos). Eu fiquei faltando dois dentes e eu sempre tive meus tratamentos bem feitos, a gente tinha o Banco. São coisas que a gente vai vivenciando, você fica meio assim... abatido. Ficam essas marcas que o tempo deixou. Eu não recomendo que ninguém passe por isso (Entrevistado 10 – outubro/2006).

Hoje eu não estou onde gostaria de estar. Falta realmente aquela segurança, uma bandeira, o pano de fundo, uma empresa atrás de você. No meu caso, eu ainda procurei um pouco de segurança pra continuar vivendo. Eu sentia essa segurança no Banco. [...] Não era isso que eu queria, ser um órfão do Banco, ser um escorraçado, porque eu acho que esse termo está bem adequado (Entrevistado 9 – setembro/2006).

Eu construí uma vida e de repente eu mesmo joguei fora. Então eu me puno porque eu não admito que fui eu que fiz isso. Aí o psicólogo entra e diz uma porrada de coisa. Mas, no fundo, no fundo, ainda tá doendo. Tá doendo muito, ao passo que se eu tivesse tido sucesso na minha franquia, o Banco era passado pra eu contar pros meus netos: olha, eu fui Chefe do Cesec de Brasília, eu trabalhei no Banco durante 28 anos, nove meses e cinco dias. Eu teria orgulho de contar pros meus netos, hoje eu não sei se tenho mais orgulho de contar pra um neto a minha passagem no Banco. É porque eu não me perdôo (Entrevistado 2-outubro/2006).

⁶⁵ O nome do pedevista foi trocado para preservar sua identidade.

⁶⁶ Refere-se ao sistema computacional operacional do Banco do Brasil.

A pessoa na rua quando vê a gente trabalhando com essas coisas ou você está com a carretinha ou com a Kombi, o povo não respeita. Aí a gente lembra muito do respeito do Banco. Eu saí do Banco ganhando pouco, mas eu tinha isso, então... (Entrevistada 7 – setembro/2006).

Isso é uma coisa complicada, agora em apresentar assim: aposentada do INSS. É uma coisa diferente, porque o Banco, ele me abria portas. Aposentada do INSS não tem portas abertas. Talvez seja sim, por exemplo, o motivo de eu estar estudando. Eu pretendo exercer a minha função, sabe? Porque, no fundo, no fundo, eu terei uma nova identidade. Eu voltei a estudar dois anos depois (Entrevistada 13- setembro/2006).

Eu me sentia mais auto-realizado lá no Banco. Veja só, eu tive essa preocupação em me sentir inútil no começo, quando eu vim para aqui, porque aqui é uma tranquilidade. [...] Aqui no serviço público não existe comprometimento, no Banco o comprometimento era altíssimo, porque o Banco operava numa área do mercado muito competitiva, é necessário existir esse espírito de equipe, porque isoladamente não se conseguia fazer nada. Já no serviço público, não existe essa competitividade, então, o espírito de equipe, ele fica em prejuízo, cada um procura fazer sua parte, cumprir seu horário, quando cumpre. Então você encontra essa dificuldade, você chega e pergunta: você pode fazer isso? – Ah, tá no meu horário e eu vou embora. E você não pode fazer nada, infelizmente. E tem outra coisa, você é proibido de trabalhar de graça. No começo eu fiquei chocado, mas depois eu fiz uma reciclagem, eu tenho flexibilidade pra me adaptar às situações. Aí eu pensei: acorda, você tá no serviço público, as coisas funcionam diferente. Então o que é que eu fiz? Fiz uma reciclagem, mudei minha maneira de pensar e me adaptei, procurando manter o meu eu em paz, a minha maneira de pensar, e adaptando às situações (Entrevistado 11 – outubro/2006).

Sabemos que o pano de fundo da auto-realização é o terreno existencial da vida humana. Nesse sentido, (GIDDENS,2002;TAYLOR,1997), a auto-realização é em parte um fenômeno moral porque envolve nossas discriminações acerca do que é melhor ou pior, o que seja uma forma de vida mais plena, validada por nossos desejos, inclinações ou escolhas. Nesse processo, a autenticidade, entendida como a capacidade de ser verdadeiro consigo mesmo, permite ao indivíduo desembaraçar o verdadeiro eu do falso eu. Assim, a auto-realização implica em encontrar um sentido para a vida na eleição de uma direção que o indivíduo julga ser a melhor para a sua vida.

Entretanto, no atual estágio da modernidade, a auto-realização se tornou uma tarefa complexa por se situar na zona do equilíbrio entre oportunidade e risco. O curso da vida passou a ser uma série de “passagens”. Todas envolvem perdas e ganhos potenciais. Assim, ao tempo que o indivíduo se confronta com uma complexa variedade de escolhas, ele se depara também com a rapidez da mudança social e tecnológica, que faz com que a estimativa de risco seja um exercício permanente e de caráter quase imponderável.

A auto-realização passou a exigir dos indivíduos a disposição de correr riscos

conscientemente, como forma de capturar as oportunidades que eles estabeleceram como valiosas para suas vidas. Entretanto, como pude constatar na minha escuta de campo, a maioria dos pedevistas, mesmo aqueles que se dizem auto-realizados, se mantêm agarrados aos fragmentos da modernidade sólida, na qual foram socializados, tempo das identidades erigidas para toda uma vida. Como passageiros da modernidade líquida, ainda que obrigados a deslizar nas ondas da fluidez, percebi evidências muito fortes da não desistência de buscar ou resgatar um “nós” a que possam ter referência de um hoje que não tenda a ser desmascarado amanhã como um marco ilusório ou com validade vencida.

Nos meus longos diálogos com os pedevistas, ficou-me evidente que eles e elas vêem racionalmente com clareza a realidade, mas emocionalmente muitas vezes ela lhes apresenta ilegível, quando os matizes de seu *habitus* se tornam por demais esmaecidos. São homens e mulheres, como todos aqueles que têm as raízes do seu *habitus* na modernidade sólida, incapazes de imaginar uma vida apenas na superfície fluida da modernidade líquida, feita somente, como nos fala Sennett (2001a), de impulsos momentâneos, de ações de curto prazo, destituída de rotinas sustentáveis, uma vida sem *habitus*. Imaginar uma vida assim afigura-lhes conceber uma vida sem sentido.

CONCLUSÃO

A presente tese propôs como objeto de estudo a reinserção dos pedevistas do Banco do Brasil ao mercado de trabalho.

A análise dos resultados de minha pesquisa empírica confirmou a hipótese que norteou meu trabalho de campo, qual seja, grande parte dos pedevistas encontrou dificuldades de reinserção ao mercado de trabalho devido à interferência de seu *habitus*, que mobiliza suas disposições desenvolvidas sob o paradigma da estabilidade e segurança no emprego.

Se os paradigmas são os pressupostos imperativos, nem sempre visíveis, que regem os pensamentos de um determinado tempo, o paradigma da estabilidade e segurança, como dissertei ao longo de minha tese, foi estruturado durante a fase da modernidade sólida, quando os parâmetros da ordem, da regularidade, do controle, da previsibilidade, do formalismo e da hierarquia ditavam as suas características. Oriundos de famílias que se guiavam por esse paradigma e pelos padrões outorgados pela cultura brasileira, que ainda lhes conferiram o imperativo moral, a valoração dos vínculos afetivos, a busca da perspectiva de continuidade, os pedevistas traziam inscritos em seu *habitus* primário, que é desenvolvido durante a socialização pela família, as disposições que os faziam se sentir atraídos pela forte instituição Banco do Brasil, como peixes que buscam a água. Como demonstrei no corpo desse trabalho, essa instituição se tornara singular aos olhos dos brasileiros ao operar com os signos da igualdade de oportunidade, pelo acesso por meio de concurso público, e do poder que protegia ao oferecer vínculos por uma vida inteira, possibilitando o pertencimento a uma família institucional: a família-BB.

O Banco adotava em seu espectro idênticos padrões, valores e crenças, materializados sob a institucionalização de um modelo de gestão paternalista que suavizava as relações de trabalho vigentes no mercado, além de proporcionar salários elevados e benefícios sociais que dotavam seus funcionários de distinção social. Esse modelo induzia os funcionários a perceberem o Banco como uma comunidade do mundo do trabalho, na qual reinavam a segurança e estabilidade e se apresentava a eles como a extensão do aconchego de um lar onde as pessoas podiam cultivar vínculos fortes e duradouros e se sentirem “à vontade e felizes”, bastando que se ajustassem aos

regulamentos vigentes. O Banco disponibilizava, assim, as estruturas compatíveis que permitiam a seus funcionários exercer o *habitus* que traziam incorporado pelas experiências vivenciadas em sua socialização primária. Essas condições engendraram o ambiente propício para que os funcionários desenvolvessem um forte sentimento de pertencimento e identificação com a instituição. Assim, funcionário e Banco se tornavam os próprios agentes de um *habitus* coincidente que conferia um poder gerador e construtor, unificador e classificador, numa relação de envolvimento, de tensão e de atenção, que constrói o mundo e lhe confere um sentido.

À medida que fui aprofundando meus diálogos com os pedevistas, buscando assim apreender o seu processo de reinserção ao mercado de trabalho, ficava-me cada vez mais clara a significação sociológica dessa acentuada coesão entre a instituição Banco do Brasil e seus funcionários. Ao serem desligados do Banco, eles sentiram que não estavam perdendo apenas seus empregos, mas seus projetos de vida, seus pontos de referência e principalmente a confiança de que tinham o controle de suas vidas. Afinal, eles fizeram do Banco “a sua vida”. Em termos sociológicos, desligar-se do Banco lhes afigurou como uma “mutilação social”. A dedicação exclusiva que o Banco sempre exigiu dos funcionários restringiu-lhes o universo dos seus possíveis, aniquilando todas as suas estradas laterais. A cultura organizacional do Banco, o qual era uma comunidade onde os funcionários continuavam a viver mesmo quando não em situação de trabalho, direcionava os esquemas de pensamento e de percepção desses funcionários apenas para os horizontes da instituição. Todos os mapas mentais e geográficos pelos quais os funcionários se orientavam sinalizavam para a forte instituição BB: era o convívio com os colegas e amigos do Banco em situação de serviço, nas horas de lazer, nos encontros por onde circulavam (e sempre tinham “muitos assuntos” sobre o Banco), era a presença marcante da extensa rede de agências, que por onde andassem estava ali repleta da sua “irmandade”, sempre disposta a lhes oferecer amparo se necessário e abrir-lhes as portas de mais uma “casa”. Tudo isso dotava o funcionário de um capital simbólico, capaz de fazê-lo sentir-se reconhecido, de ter significância social, orgulho de si, enfim, ser importante para os outros e para si mesmo. Ser funcionário do Banco do Brasil era, portanto, desfrutar desse capital simbólico que lhes abria as portas do mundo social.

Assim, quando os pedevistas se viram desvinculados do Banco, passaram a se perceberem como “filhos sem pai”, deserdados pelas estruturas consideradas sólidas que

até então garantiam a sua sobrevivência não apenas biológica, mas também responsáveis por suas referências sociais, econômicas, psicológicas, culturais e simbólicas. Nos seus depoimentos, captei as evidências que me permitiram concluir que na raiz das suas dificuldades de reinserção no mercado do trabalho estava ali, declaradamente ou de forma subliminar, o seu *habitus*, que os dotava das lentes com as quais eles faziam o reconhecimento e a avaliação do novo “território”. E essas lentes, mesmo que os pedevistas procurassem sintonizar com os novos territórios, focavam suas vivências do Banco, as quais ficaram arraigadas, ainda que de forma inconsciente, levando-os a considerarem a realidade do presente sob a ótica do passado. Afinal, o ser social é em grande parte aquilo que foi e não tem como desfazer-se totalmente de todas as crenças, valores e padrões de comportamento que compõem o estoque de seu pretérito. Pude perceber que a fração dos pedevistas que se reinseriram no mercado de trabalho fizeram esse retorno, mesmo com dificuldade, porque conseguiram “domesticar” seu *habitus*, dosando a sua intensidade. Aqueles que não conseguiram operar esse exercício, e infelizmente pude constatar pelas minhas escutas de campo que pertencem a um segmento significativo dos pedevistas, permanecem como os redundantes das reestruturações produtivas, pois o mercado de trabalho fora do Banco lhes parece ilegível.

Certifiquei-me que o Banco ainda é uma página vívida na vida dos pedevistas, pois eles desenvolveram vínculos muito fortes com essa “casa” e revelam dificuldades em “fechar” esse ciclo de suas existências. É digno de nota o fato de que todos os pedevistas que contatei demonstraram ainda afeição pelo Banco. Adoram falar sobre o Banco, daí porque minhas entrevistas foram tão longas. Não obstante, a mágoa, a perplexidade e o sentimento de traição que manifestaram sentir quando do seu desligamento, todos fizeram questão de afirmar que não conseguiram romper radicalmente com a empresa, mesmo naqueles momentos mais difíceis. Mantiveram-se clientes do Banco, inclusive fizeram dele o depositário dos recursos auferidos através dos planos de demissão. De uma forma carinhosa mesmo, disseram que essa traição, em essência, não foi operada por “aquele Banco” que eles conheciam e ao qual se vincularam por laços de afetividade, e, sim, pela contingência de uma Diretoria situada e datada. Afirmaram que é com orgulho que ainda hoje contam que um dia foram funcionários do Banco do Brasil. Inclusive, aqueles que, em decorrência das condições de seu desligamento, conseguiram se aposentar pela PREVI, informaram que sempre se apresentam à sociedade como “funcionário aposentado do

Banco do Brasil”. Expressam, assim, uma forma de resgate de sua velha identidade. Demonstraram-se professores e guardiões de valores como a ética, a probidade, a lealdade, a honestidade, a solidariedade e afetividade entre os pares, valores esses que afirmam ter trazido de sua formação familiar e que encontraram condições adequadas para replicá-los no Banco. Foram unânimes em afirmar que deparam com ausência desses valores no mercado de trabalho, e esse é um dos grandes entraves à sua adaptação ao atual mundo do trabalho.

Para eles, esses valores dotavam o Banco de códigos singularizadores que expurgavam aqueles que os infringiam e recompensavam os que se submetiam às normas, à disciplina, à circunspeção, sob a forma de status e poder junto às comunidades, dotando-os de um capital simbólico, uma insígnia social, que os tornavam destacados como pessoas de bem e plenamente aceitas e respeitadas pela sociedade. Ao ouvi-los, percebi quão importante lhes era pertencer ao quadro do Banco do Brasil, pois esse pertencimento lhes conferia um sentimento de maior valor humano enquanto indivíduo.

Apresentou-me evidente que eles se sentem donos de um passado especial, pelo fato de terem sido funcionários de uma empresa que por quase dois séculos foi ícone da sociedade brasileira, não apenas pela sua grandeza e solidez, mas principalmente pelo seu papel de agente de desenvolvimento social, que se estabelecia onde nenhum banco queria estar, operando fora dos parâmetros da simples lógica do lucro e em prol da sociedade brasileira, fazendo com que seus funcionários não se sentissem meros bancários. É fácil perceber que por trás da afirmação “eu sou (eu fui) funcionário do Banco do Brasil”, eles estão exprimindo o orgulho da auto-imagem positiva tanto do “eu” quanto do “nós”, que dotava de lógica e sentido o uso do pronome pessoal “nós” para se referirem a seus pares. Todos os meus entrevistados afirmaram que a função social do Banco foi um dos principais atrativos que os levou a buscar a instituição como um projeto de vida. Não podemos nos esquecer que, além dessa herança da crença do comprometimento social passada de geração a geração no âmbito do Banco, a maioria dos pedevistas pertenceu àquela geração de jovens idealistas que durante as décadas de 1970 e 1980 acreditavam na redemocratização do país, cerrando fileiras nas lutas sindicais que visavam constituir instituições pautadas nas relações de confiança e solidariedade, continuamente renovadas e negociadas, propiciando um reino comunitário no qual as pessoas haveriam por certo de se tornarem sensíveis às necessidades umas das outras. São, portanto, diferentes dos jovens de

hoje que povoam o mundo do trabalho, inclusive o atual Banco do Brasil dos tempos neoliberais, o qual a pesquisa de campo que deu sustentação à minha dissertação de mestrado evidenciou também ter se tornado palco de uma competição acirrada entre funcionários, cada um lutando para que os chefes os identifiquem e os contemplem com um aceno de aprovação. Tornam-se, assim, “cartazes ambulantes” de auto-promoção, constantemente preocupados em demonstrar que são melhores que a pessoa mais próxima, que trazem mais retorno à empresa, de maneira a convencerem seus superiores hierárquicos que vale a pena preservá-los quando a instituição é novamente invadida por uma onda de “racionalizações”, aqui entendidas como eufemismo de “demissões”.

O mapeamento desse quadro dá coerência ao resultado estatístico dos campos nos quais os pedevistas exercem suas atuais atividades. De acordo com os dados oriundos dos questionários enviados pelo Correio, os pedevistas assim se distribuíram com relação ao mercado de trabalho: 48 foram para empresas de natureza pública, onde ainda é possível, mesmo sem a segurança do passado, buscar alguma espécie de estabilidade e segurança e não se submeter tão enfaticamente às pressões do mercado, 17 estão na condição de empregados de empresa privada, 35 se estabeleceram em alguma atividade do mercado formal, 12 se tornaram autônomos, 19 não retornaram ao mercado de trabalho e 4 estão na informalidade. Com relação aos 13 pedevistas pessoalmente entrevistados por mim, a identificação das suas atuais atividades profissionais assim se apresentou: quatro estão em empresa de natureza pública, três se tornaram profissionais autônomos, dois se aposentaram, um pelo INSS e um pela PREVI, dois trabalham na informalidade, um está em empresa privada e um não está exercendo qualquer atividade, sendo mantido economicamente pela esposa.

O mapeamento estatístico confirmou, portanto, a força do *habitus* do pedevista em seu processo de reinserção ao mercado de trabalho. Desde o início de meu trabalho de campo, percebi que era alto o grau de certeza quanto à verificação da hipótese, pois a imagem normativa desse *habitus* afluía frequentemente nas conversas, direta ou indiretamente, como algo que todos tinham como fato. Como conhecedora do campo, conforme já diversas vezes explicitado, funcionária que fui por 27 anos do Banco e com o qual ainda mantenho relações de prestações de serviço temporário, e pela minha própria formação no campo da Sociologia, jamais me ative aos meros dados quantificáveis, pois me alinho ao lado daqueles que acreditam que sem o uso do diálogo entre pesquisador e

pesquisados os números da pesquisa ficam mudos. A organização das entrevistas interativas e a compilação das observações que permitiram esse teste não buscavam, portanto, apenas evidências estatísticas, mas procuravam captar configurações da significação sociológica de meus achados de pesquisa que nem sempre traduzem idêntica significação estatística. Muitos foram os momentos em que o fato sociológico se declarava, não por palavras, mas por expressões faciais, por gestos reprimidos ou manifestados, por lágrimas incontidas, por reticências que falavam mais que as palavras, por olhares que me diziam “eu sei que você está me entendendo” e que eram correspondidos também pelo meu olhar que estava a dizer “eu sei exatamente o que você sente, pois você sabe que eu também um dia pertenci a essa tribo”.

Quanto mais eu avançava em minha pesquisa, mais eu tinha convicção que a força do *habitus* se mantinha como marca indelével inscrita nos pedevistas. Por outro lado, cada vez mais eu me convencia que a mera medição de “fatores” ou “variáveis”, como se cada um deles existisse e pudesse variar por si mesmo, desvinculada da configuração social que procurei traduzir e trazer para o corpo dessa tese, não daria conta de captar nas manifestações dos pedevistas a fragilidade do seu sentimento de auto-realização. Assim, nos depoimentos dos três pedevistas entrevistados pessoalmente por mim que se declararam auto-realizados, percebi que eles só atingiram esse patamar porque as disposições, valores e crenças que trouxeram inscritos em seu *habitus* estão na raiz do seu envolvimento e sentimento de gratificação com suas atuais atividades profissionais. Ficou-me evidente que a auto-realização declarada pelo pedevista que é administrador de uma empresa privada decorre da circunstância de que ele conseguiu implantar naquela organização o mesmo espírito de uma grande família e aplicar ali “as coisas” que aprendeu no Banco do Brasil. Os outros dois, que hoje trabalham em instituições de natureza pública, e se dizem também auto-realizados, desenvolvem projetos análogos aos que desenvolviam no Banco e foram trazidos por ex-colegas do BB para exercitarem as mesmas disposições, valores e crenças de que são portadores.

Percebi ainda que a maioria dos pedevistas por mim entrevistados gostaria de novamente estabelecer vínculos empregatícios com empresas de natureza pública, mas, no entanto, eles se sentem desatualizados para enfrentar a árdua e grande concorrência com os mais jovens, portadores de várias especializações e cursos de pós-graduação, que atualmente representam pontos significativos na classificação geral dos aprovados. Outros

ainda “sonham” no sentido de que os efeitos do PDV possam ser anulados e eles reintegrados aos quadros do Banco do Brasil.

No prosseguimento de minhas investigações, ficou também evidente que os pedevistas, quando do rompimento com o Banco, perante o desmoronamento dos principais pilares da estrutura de sua identidade, mantiveram um compósito de fantasias emotivas e imagens realistas.

Com relação ao campo de suas fantasias, demonstram acreditar que todas as pessoas têm ou deveriam ter essencialmente todos os valores e crenças que fundamentaram seu processo de socialização. Falam sobre o Banco concentrando suas recordações apenas nos aspectos positivos, como uma forma de escrever uma saudade ancestral que impeça o passado de ser reduzido ao esquecimento e ressignifique o que foi vivido. Nas suas referências ao Banco, os funcionários sempre aparecem como pessoas que viviam em alto grau de estabilidade, coesão e segurança, plenamente ajustadas e integradas, e conseqüentemente sempre desfrutando de um alto grau de felicidade e satisfação. Pareciam eliminar ou silenciar todos os fatos que pudessem não compatibilizar com a imagem idealizada do “seu Banco”. Frente às dificuldades de um mundo altamente fluido e em ritmo acelerado de mudança, tendem a fazer do Banco o refúgio de um passado que lhes mostrou ser possível construir laços significativos e duradouros. Daí porque preservam o Banco como o relicário de seus amigos fiéis. Esse foi um dado que apareceu muito forte na pesquisa: os meus entrevistados, em sua totalidade, afirmaram que suas verdadeiras amizades ainda são aquelas cultivadas no “Banco antigo”.

Com relação às imagens realistas, percebem que o brilho de sua vida coletiva se extinguiu e tentaram reconstruir suas identidade, outrora tão vinculadas à instituição Banco do Brasil. A maneira como se comportaram nessa empreitada assumiu várias facetas: houve aqueles que conseguiram se adaptar à nova realidade, controlando a intensidade de seu *habitus*, aqueles que procuraram campos semelhantes ao antigo habitat para sobreviverem e muitos que ainda parecem manter-se num estado de luto pelo vínculo perdido.

Seguindo indícios que o campo ia me sinalizando, constatei ainda com relação ao processo de reinserção dos pedevistas um fato que representa grave entrave à volta deles ao mercado de trabalho e que considero de grande significação sociológica, imposto pelas atuais reestruturações do mundo do trabalho: a questão da “antiguidade”. Nos atuais

tempos neoliberais, as pessoas de meia-idade não mais interessam às empresas. Os planos de demissão do Banco do Brasil comprovam esse fato. As instituições estão reduzindo a vida produtiva dos seres humanos para menos da metade de sua vida biológica. Os trabalhadores mais velhos estão sendo “convidados” a deixarem o cenário bem antes de estarem física ou intelectualmente incapazes. Os pedevistas, socializados na modernidade sólida e acostumados a considerar a “antiguidade” um fator de prestígio, agora se deparam pertencentes ao segmento dos “velhos”, dos dispensáveis, dos de “validade vencida”. Em termos científicos, “velho” é uma categoria essencialmente sociológica, pois não se trata agora de um problema biológico e sim um problema sociológico. Um “velho”, uma “velha” trabalhadora não é uma trabalhadora, um trabalhador velho.

Sintetizando, posso dizer que o presente estudo mostrou como uma instituição, de forte cultura organizacional como o Banco do Brasil, é capaz de influenciar o desenvolvimento de identidades e o desabrochar de um *habitus* quando estabelece uma relação de alta coesão com seus funcionários. Essa situação, quanto mais ajustada no passado, quando abruptamente interrompida, como foi o caso em foco, pode ocasionar uma espécie de desorganização generalizada com relação às perspectivas do futuro, fragilizando inclusive as defesas psicológicas dos seus ex-integrantes. Nesse sentido, a investigação dos destinos dos pedevistas de uma comunidade como o Banco do Brasil pode servir como uma espécie de “paradigma empírico” que poderá contribuir para o estudo de outras configurações sociais análogas.

Este estudo trouxe-me também a evidência de que as reestruturações produtivas, indiferente das “cores” que orientam os pesquisadores, não podem ser consideradas apenas como mero recurso lógico e legítimo do capital para garantir as bases de sua acumulação, pois elas impactam profundamente a vida de milhões de trabalhadores e trabalhadoras que vêem seus saberes, habilidades e valores radicalmente desconsiderados e tornados obsoletos, colocando-os solitariamente perante à necessidade de reverem suas estratégias de sobrevivência.

Devo ainda registrar que, dado o caráter fugidio de nosso atual mundo líquido, destacado enfaticamente ao longo de minha tese, as conclusões aqui apresentadas devem ser encaradas como avaliações parciais e sínteses provisórias. Encontramo-nos num estágio que não captamos completamente os impactos das grandes transformações que vivenciamos. Em termos históricos, ainda estamos a curta distância delas. Somente o

adensamento das páginas do tempo nos permitirá uma análise mais profunda e talvez a revisão de crenças e conceitos hoje vigentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, Sérgio. **Os Aprendizes do Poder: O Bacharelismo Liberal na Política Brasileira.** São Paulo: Paz e Terra, 1988.

ALVES, Giovanni. Nova ofensiva do capital, crise do sindicalismo e as perspectivas do trabalho – o Brasil nos anos noventa. In: TEIXEIRA, Francisco José Soares (Org.); OLIVEIRA, Manfredo Araújo (Org.). **Neoliberalismo e Reestruturação Produtiva: As novas determinações do mundo do trabalho.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1998. p.109-161.

_____. **Trabalho e Mundialização do Capital: A Nova Degradação do Trabalho na Era da Globalização.** São Paulo: Práxis, 1999.

ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho.** 5. ed. São Paulo: Boitempo, 2001.

_____. **Adeus ao Trabalho ?:** Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo Trabalho. 8. ed. São Paulo: Boitempo, 2002.

_____. A Era da Informatização e a Época da Informalização: Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil. In: ANTUNES, Ricardo (Org.). **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil.** 1.ed. São Paulo: Boitempo, 2006. p. 15- 25.

AGLIETTA, Michel. **Regulación y crisis Del capitalismo: La Experiencia de los Estados Unidos.** México: Siglo Veintiuno editores, 1979.

ARON, Raymond. **As Etapas do Pensamento Sociológico.** São Paulo: Martins Fontes, 2000.

BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual.** Brasília (DF), 1985.

_____. **Relatório Anual.** Brasília (DF), 1989.

_____. **Os trinta dias que abalaram o Banco do Brasil.** Documento Interno, Brasília. 1995a. 96 p.

_____. **PDV – Programa de Desligamento Voluntário.** Documento Interno, Brasília. 1995b. 42 p.

_____. **Cartilha do Funcionário – PDV.**1995c.

_____. **Relatório Anual.** Brasília (DF), 1995d.

_____. **Boletim Eletrônico – BIPEL.** 05 jul. 1995e.

_____. **Boletim Eletrônico – BIPEL.** 17 jul. 1995f.

_____. **Boletim Eletrônico – BIPEL.** 25 jul. 1995g.

_____. **Boletim Eletrônico – BIPEL.** 01 ago. 1995h.

_____. **Boletim Eletrônico – BIPEL.** 10 ago. 1995i.

_____. **Relatório Anual.** Brasília (DF), 1997a.

_____. Mudança Comportamental. In: **Profissionalização: o diferencial da competitividade.** Brasília. n. 6 . abr. 1997b.

_____. **Relatório Anual.** Brasília (DF), 1998.

_____. **Retrato da Empresa.** Brasília. Disponível em:<<http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 09 set. 2003.

_____. **Retrato da Empresa.** Brasília. Disponível em:<<http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 27 abr. 2007.

BARDWICK, Judith M. **Perigo na Zona de Conforto: Como Eliminar o Hábito do Entitlement.** São Paulo: Pioneira, 1998.

BAUMAN, Zygmunt. **O Mal-Estar da Pós-Modernidade.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

_____.**Modernidade e Ambivalência.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999a.

_____. **Globalização: as conseqüências humanas.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999b.

_____. **Modernidade Líquida.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

_____. **Amor Líquido:** sobre a fragilidade dos laços humanos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

_____. **Identidade:** entrevista a Benedetto Vecchi. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005a.

_____. **Vidas Desperdiçadas.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005b.

_____. **Vida líquida.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BELL, Daniel. **Las contradicciones culturales del capitalismo.** México: Alianza Editorial Mexicana, 1977.

BENEVIDES, Marinina Gruska. **“Liberdade é escravidão”:** uma visão orwelliana das histórias e das memórias do processo de transformação institucional do Banco do Brasil (1984-2000). Fortaleza: LCR, 2002.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade:** Tratado de Sociologia do Conhecimento. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BIRNBAUM, Norman. Interpretações Conflitantes sobre a Gênese do Capitalismo: Marx e Weber. In: GERTZ, René E. (Org.). **Max Weber e Karl Marx.** 2.ed. São Paulo: Hucitec, 1997. p. 99-119.

BOURDIEU, Pierre. **Meditações Pascalianas.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

_____. **Razões Práticas:** sobre a Teoria da Ação. 4.ed. Campinas: Papyrus, 2003.

_____. **A Produção da Crença:** contribuição para uma economia dos bens simbólicos. 2.ed. São Paulo: Zouk, 2004a.

_____. **Coisas Ditas.** São Paulo: Brasiliense, 2004b.

_____. **O Poder Simbólico.** 7.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004c.

CARDOSO, Adalberto Moreira et al. Os deserdados da Indústria; Reestruturação Produtiva e trajetórias intersetoriais de trabalhadores demitidos da indústria brasileira. In

Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. Buenos Aires: Carybe Editare, Ano 7, n. 13: 2001, p.17-51.

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

CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação:** economia, sociedade e cultura. - O Poder da Identidade. 3.ed. São Paulo: Paz e Terra. v.2. 2002.

CASTORIADIS, Cornelius. **A Instituição Imaginária da Sociedade.** 5.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

DAL ROSSO, Sadi. **A jornada de trabalho na sociedade:** o castigo de Prometeu. São Paulo: LTR, 1996.

DaMATTA, Roberto. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DEJOURS, Christophe. **A Banalização da Injustiça Social.** 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

_____. **A Loucura do Trabalho:** estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

DELGADO, Guilherme C. O Setor de Subsistência na Economia Brasileira: Gênese Histórica e Formas de Reprodução. In: JACCOUD, Luciana (Org.). **Questão Social e Políticas Sociais no Brasil Contemporâneo.** Brasília: Ipea, 2005. p.19-50.

DIEESE. **Um balanço do emprego bancário no Brasil em 1999.** Informativo n.3. São Paulo, 2000.

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

DOUGLAS, Mary. **Como as Instituições Pensam.** São Paulo: Edusp, 1998.

DURKHEIM, Émile. **Da Divisão do Trabalho Social.** 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

- ELIAS, Norbert. **O Processo Civilizador**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993. 2 v.
- _____. **A Sociedade dos Indivíduos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.
- _____. **Envolvimento e Alienação**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- _____. **Os Estabelecidos e os *Outsiders***: Sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.
- FERNANDES, Florestan. **A Revolução Burguesa no Brasil**: Ensaio de Interpretação Sociológica. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Aguilar, 2002. 349 p. (Intérpretes do Brasil, v.3).
- FRANCO, Afonso Arinos de Melo. **História do Banco do Brasil** (Primeira Fase – 1808-1835). Rio de Janeiro: AGGS – Indústrias Gráficas, v.1, parte 1, 1979.
- FREITAS, Maria Ester de. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando C. Prestes (Org.); FREITAS, Maria Ester de (Org.). **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002. p. 41-73.
- FROMM, Erich. **Conceito Marxista do Homem**. 6.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.
- FURTADO, Celso. **Formação Econômica do Brasil**. 17.ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1980.
- GARAY, Ângela Beatriz Scheffer. **Reestruturação Produtiva e Desafios de Qualificação**: Algumas Considerações Críticas. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br>>. Acesso em: 16 jul. 2002.
- GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- GERTZ, René E. (Org.) **Max Weber e Karl Marx**. 2.ed. São Paulo: Hucitec, 1997.
- GIDDENS, Anthony. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- GOFFMAN, Erving. **Manicômios, Prisões e Conventos**. 7. ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar:** como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

HARVEY, David. **Condição Pós- Moderna:** Uma Pesquisa sobre as Origens da Mudança Cultural. 12. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

_____. **Espaços de Esperança.** São Paulo: Loyola, 2004.

HIRATA, Helena. **Nova Divisão Sexual do Trabalho?** Um olhar voltado para a empresa e a sociedade. São Paulo: Boitempo, 2002.

HOBBSAWM, Eric. **O Novo Século:** Entrevista a Antonio Polito. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

_____. **Era dos Extremos:** o breve século XX: 1914-1991. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

JINKINGS, Nise. **O Mister de Fazer Dinheiro:** *Automatização e Subjetividade no Trabalho Bancário.* São Paulo: Boitempo, 1996.

_____. **Trabalho e Resistência na “fonte misteriosa”:** os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro. Campinas: Editora da Unicamp, 2002.

JOHNSON, Allan G. **Dicionário de Sociologia:** guia prático da linguagem sociológica. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

JÚNIOR, Caio Prado. **Formação do Brasil Contemporâneo.** Rio de Janeiro: Nova Aguilar, 2002. 391 p. (Intérpretes do Brasil, v.3).

KÜCHEMANN, Berlindes Astrid. Estratégias de Sobrevivência de Mulheres no Setor Informal Urbano. In: KOHLHEPP, Gert (Coord.). **Brasil: Modernização e Globalização.** Madrid: Iberoamericana, 2001; Frankfurt am Main: Vervuert Verlag, 2001. p.155-174.

_____. A Responsabilidade Social na Construção de Indicadores. ZIMMERMANN, Neusa de Castro (Org.); MOREIRA, Tereza (Org.). **Reflexões sobre a Diversidade no Mundo do Trabalho.** Brasília: Canadian International Development Agency, 2005. p. 83-84.

_____. Apresentação. In: KÜCHEMANN, Berlindes Astrid (Org.); THURAU, Doris (Org.). **A Condição Feminina na Sociedade Brasileira: Sistema Integrado de Indicadores de Gênero nas áreas de Trabalho e Educação e Índice Cultural de Gênero**. Brasília: GTZ, 2006. 1 CD-ROM.

_____. **Mulheres no Mundo do Trabalho: em busca de um modelo de desenvolvimento inclusivo**. A ser publicado, 2008.

LAHIRE, Bernard. **Homem Plural: Os determinantes da ação**. Petrópolis: Vozes, 2002.

LARANGEIRA, Sônia M. Guimarães. Realidade do trabalho ao final do século XX. In: Ser Social 5: **Trabalho e Cidadania**. Brasília: UnB, 1999. p. 23-44.

LAUTIER, Bruno. Trabalho ou labor? Dimensões históricas e culturais. In Ser Social 5: **Trabalho e Cidadania**. Brasília: UnB, 1999. p.9-21.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A Construção do Saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEFÈBVRE, Henri. **A cidade do capital**. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LEITE, Márcia de Paula. **O futuro do Trabalho: Novas Tecnologias e Subjetividade Operária**. São Paulo: Página Aberta Ltda, 1994.

LÖWITH, Karl. Max Weber e Karl Marx. In: GERTZ, René E. (Org.) **Max Weber e Karl Marx**. 2.ed. São Paulo: Hucitec, 1997. p. 17-31.

MARX, Karl. Manuscritos Econômicos e Filosóficos. In: FROMM, Erich. **Conceito Marxista do Homem**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975. p. 83-170.

_____. **O Capital**. 6.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

_____. A Guerra Civil na França. In MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **Obras Escolhidas**. Tomo II. Lisboa: Edições Avante, 1983. p. 220-266.

_____. **Capítulo VI inédito de O Capital, resultados do processo de produção imediata**. São Paulo: Centauro, 2004.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. Manifesto do Partido Comunista. In: FILHO, Daniel Aarão Reis (Org.). **O Manifesto Comunista 150 anos depois**. Rio de Janeiro: Contraponto; São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1998. p. 7- 41.

_____. **A Ideologia Alemã**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

MEDEIROS, Marcelo. **O que faz os Ricos ricos: o outro lado da desigualdade brasileira**. São Paulo: Hucitec, 2005.

MÉSZÁROS, István. **Para Além do Capital: Rumo a uma teoria da transição**. São Paulo: Boitempo; Campinas: Unicamp, 2002.

_____. Desemprego e Precarização: Um Grande Desafio Para a Esquerda. In: ANTUNES, Ricardo (Org.). **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006. p. 27- 44.

_____. **A Teoria da Alienação em Marx**. São Paulo: Boitempo, 2006.

MICHAELIS 2000. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Reader's Digest; São Paulo: Melhoramentos, 2000. 2v.

MILLS, C.Wright. **A Imaginação Sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1965.

NABUCO, Joaquim. **Um Estadista do Império**. Rio de Janeiro: Topbooks, 1997.

NETO, Antônio Carvalho. **Relações de Trabalho e Negociação Coletiva na Virada do Milênio**. Petrópolis: Vozes, 2001.

NEVES, Magda de Almeida. Reestruturação Produtiva E Estratégias No Mundo Do Trabalho: as conseqüências para os trabalhadores In: XXI CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO LATINO-AMERICANA DE SOCIOLOGIA, 1997.

OLIVEIRA, Francisco de. **Crítica à razão dualista - O Ornitorrinco**. São Paulo: Boitempo, 2006.

PACHECO, Cláudio. **História do Banco do Brasil**. Rio de Janeiro: AGGS – Indústrias Gráficas, v.1, parte 2 a v.5, 1979.

PFEILSTICKER, Zilda Vieira de Souza. **Reestruturação Produtiva do Banco do Brasil:** trajetória profissional dos funcionários da área de Recursos Humanos que permaneceram na empresa. 2004. 154 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

POCHMANN, Márcio. Desempregados do Brasil. In: ANTUNES, Ricardo (Org.). **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil.** São Paulo: Boitempo, 2006. p. 59- 73.

RANIERI, Jesus José. **A CÂMARA ESCURA:** alienação e estranhamento em Marx. São Paulo: Boitempo, 2001.

RIFKIN, Jeremy. **O Fim dos Empregos:** O Contínuo Crescimento do Desemprego em Todo Mundo. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda, 2004.

SANTOS, Milton. **Por uma geografia nova:** da crítica da geografia a uma geografia crítica. 4.ed. São Paulo: Hucitec, 1996a.

_____. A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção. São Paulo: Hucitec, 1996b.

_____. Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal. 10.ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SASSEN, Saskia. **As cidades na economia mundial.** São Paulo: Studio Nobel, 1998.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter:** conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 5.ed. São Paulo: Record, 2001a.

_____. **Autoridade.** Rio de Janeiro: Record, 2001b.

_____. **Respeito:** a formação do caráter em um mundo desigual. Rio de Janeiro: Record, 2004.

_____. **A cultura do Novo Capitalismo.** Rio de Janeiro: Record, 2006.

SORJ, Bila. **Sociologia e Trabalho:** mutações, encontros e desencontros. Disponível em: <<http://members.tripod.com.br/livroseducacaofisica/Sociologia%20e%20trabalho%20muta>

coes%20encontros%20e%20desencontros.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2002.

TAYLOR, Charles. **As Fontes do Self: a construção da identidade moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1997.

THEODORO, Mário. As Características do Mercado de Trabalho e as Origens do Informal no Brasil. In: JACCOUD, Luciana (Org.). **Questão Social e Políticas Sociais no Brasil Contemporâneo**. Brasília:Ipea, 2005. p.91-126.

VIDOTTO, Carlos Augusto. **Banco do Brasil, do Cruzado ao Real: crise e reestruturação de um banco estatal**. Disponível em: < [http://www. Abphe.org.br/congresso 1999](http://www.Abphe.org.br/congresso_1999)>. Acesso em: 09 set. 2007.

VIEIRA, Marco Estevão de Mesquita. **Distinção, Cultura de Consumo e Gentrificação: O Centro Cultural Banco do Brasil e o Mercado de Bens Simbólicos**. 2006. 275 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

WEBER, Max. O Socialismo. In: GERTZ, René E. (Org.) **Max Weber e Karl Marx**. 2.ed. São Paulo: Hucitec,1997. p. 251-277.

_____. **Economia e Sociedade**. Brasília: Universidade de Brasília, 1999. 2 v.

_____. **A Ética Protestante e o “Espírito” do Capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

XIBERRAS, Martine. **As teorias da exclusão: para uma construção do imaginário do desvio**. Lisboa: Instituto Piaget, 1993.

ZANDER, Jürgen. O Problema do Relacionamento de Max Weber com Karl Marx. In: GERTZ, René E. (Org.) **Max Weber e Karl Marx**. 2.ed. São Paulo: Hucitec,1997. p. 70-96.

ANEXO A

Conceitos e respectivas categorias e subcategorias operacionalizados pelos instrumentos de pesquisa: questionário e entrevista individual

Conceitos	Categorias	Subcategorias
1.Estabilidade	1.1.Ordem	1.1.1 tradição 1.1.2 previsibilidade 1.1.3 hierarquia 1.1.4 construção coletiva 1.1.5 solidez 1.1.6 longo prazo 1.1.7 rigidez 1.1.8 especialização 1.1.9 construção de carreira 1.1.10 proteção 1.1.11 regulamentação 1.1.12 projeto de vida 1.1.13 vínculo empregatício
2. Vulnerabilidade	2.1 incerteza	2.1.1 transformação 2.1.2 ruptura 2.1.3 imprevisibilidade 2.1.4 descontinuidade 2.1.5 competição 2.1.6 individualização 2.1.7 fluidez 2.1.8 curto prazo 2.1.9 flexibilidade 2.1.10. risco 2.1.11 oportunidade

		2.1.12 ameaça
		2.1.13 polivalência
		2.1.14 reestruturação
		2.1.15 precarização no mundo do trabalho
		2.1.16 desregulamentação
3. Segurança	3.1 confiança	3.1.1 lealdade
		3.1.2 respeito
		3.1.3 garantia
		3.1.4 comprometimento
		3.1.5 solidariedade
		3.1.6 afetividade
		3.1.7 aliança
4. Habitus	4.1 disposições adquiridas	4.1.1 crença
		4.1.2 valor
		4.1.3 fidelidade
		4.1.4 padrão
		4.1.5 espírito de corpo
		4.1.6 pertencimento
		4.1.7 processo de socialização
5. Campos	5.1 espaços autônomos	5.1.1 posições estruturadas
		5.1.2 conhecimento das regras do jogo
		5.1.3 habitat familiar

6. Identidade	6.1 construção de significados	6.1.1 estilo de vida 6.1.2 processo de individualização 6.1.3 criação de biografias 6.1.4 adequação 6.1.5 identificação simbólica
7. Reconhecimento	7.1 identidade social	7.1. 1 capital simbólico 7.1.2 consideração 7.1.3 distinção 7.1.4 prestígio 7.1.5 inserção social
8. Auto-realização	8.1 sentido de vida	8.1.1 eleição de uma direção julgada a melhor 8.1.2 orgulho de si 8.1.3 autenticidade 8.1.4 dignidade

ANEXO B-1

QUESTIONÁRIO

1. Registre seu nome (caso queira se identificar):

2. Sexo:

1. Feminino
2. Masculino

3. Idade atual: _____ anos

4. Quando você se desligou do Banco qual era:

4.1 Sua idade: _____

4.2 Seu nível de escolaridade:

1. Ensino médio incompleto.
2. Ensino médio completo.
3. Nível superior incompleto.
4. Nível superior completo.
5. Pós-graduação.

4.3 Seu tempo de Banco: _____ anos

5. Assinale a sua atual faixa de renda:

1. 1 salário mínimo
2. até 3 salários mínimos
3. 3 a 5 salários mínimos
4. 5 a 10 salários mínimos
5. 10 a 20 salários mínimos
6. mais de 20 salários mínimos

6. Desligar-se do Banco foi uma decisão:

1. exclusivamente pessoal.
2. motivada pela busca de melhores salários.
3. estimulada pelo desejo de buscar novo projeto de vida.
4. pressionada pela Administração de sua dependência.
5. pressionada pelos colegas.
6. opção para quitar compromissos financeiros.
7. influenciada pela família.
8. decorrente do receio de perder os incentivos do Programa de Desligamento e ser demitido posteriormente pelas reestruturações de redução de mão de obra.
9. outros. Especificar: _____

7. Assinale seu local de moradia:

- | | | |
|--|---|--|
| 1. <input type="checkbox"/> Asa Norte | 8. <input type="checkbox"/> Lago Sul | 15. <input type="checkbox"/> São Sebastião |
| 2. <input type="checkbox"/> Asa Sul | 9. <input type="checkbox"/> Octogonal | 16. <input type="checkbox"/> Sobradinho |
| 3. <input type="checkbox"/> Ceilândia | 10. <input type="checkbox"/> Paranoá | 17. <input type="checkbox"/> Sudoeste |
| 4. <input type="checkbox"/> Cruzeiro | 11. <input type="checkbox"/> Planaltina | 18. <input type="checkbox"/> Taguatinga |
| 5. <input type="checkbox"/> Gama | 12. <input type="checkbox"/> Recanto das Emas | 19. <input type="checkbox"/> Vila Planalto |
| 6. <input type="checkbox"/> Guará | 13. <input type="checkbox"/> Samambaia | 20. <input type="checkbox"/> Outros |
| 7. <input type="checkbox"/> Lago Norte | 14. <input type="checkbox"/> Santa Maria | |

8. Quais os obstáculos que dificultaram/impediram seu retorno ao mercado de trabalho:

1. habilidades e conhecimentos defasados e inadequados à realidade de mercado.
2. acirrada competição.
3. necessidade de ser polivalente.
4. incerteza e imprevisibilidade do mercado de trabalho.
5. falta de clareza das regras do mundo do trabalho.
6. descontinuidade como característica da nova situação.
7. escassez de oportunidades.
8. riscos imponderáveis.

9. ausência de lealdade.
10. predominância da visão de curto prazo.
11. impossibilidade de ter um trabalho como projeto de vida.
12. necessidade de ter um diferencial.
13. desvantagem em relação aos mais jovens.
14. dificuldade de adaptação à nova realidade.

9. Na sua opinião, os padrões, as crenças e valores que você vivenciou no BB foram fatores que:

1. dificultaram a sua reinserção no mercado de trabalho pelo fato de que as vivências do Banco ficaram arraigadas nos ex-funcionários, ainda que de forma inconsciente, levando-os em muitas situações a usar as “lentes do ontem” para avaliar a realidade do hoje.
2. contribuíram para sua adaptação à nova atividade profissional.
3. não causaram interferência.

10. Após desligar-se do BB, você retornou ao mercado de trabalho:

1. imediatamente
2. após 1 mês
3. após 2 meses
4. após 3 meses
5. após 4 a 6 meses
6. após 7 a 12 meses
7. após 1 ano
8. após 2 anos
9. após 3 a 4 anos
10. após 5 anos
11. nunca mais

11. Como foi seu processo de retorno ao trabalho?

1. ingressei e me mantive numa mesma atividade profissional.
2. exerci sucessivamente várias atividades profissionais.
3. não retornei ao mercado de trabalho.

12. Especifique a sua situação atual:

1. trabalhador com carteira assinada/empresa privada.
2. trabalhador com carteira assinada/empresa pública.
3. trabalhador com carteira assinada/empresa de economia mista.
4. trabalhador com carteira assinada/autarquia.
5. trabalhador informal, sem carteira nem vínculo com a previdência social.
6. autônomo, contribuinte da previdência social.
7. empresário formal. Ramo _____
8. empresário informal. Ramo _____
9. não tenho atividade profissional.

13. Caso não esteja trabalhando mencione a fonte de sua sobrevivência:

1. aposentadoria pelo programa de desligamento (PREVI e INSS).
2. aposentadoria do INSS.
3. rendimentos decorrentes das verbas do PDV/PAQ.
4. ajuda de familiares.
5. ajuda do cônjuge.
6. ajuda de amigos.
7. trabalhos eventuais.

14. As habilidades e conhecimentos desenvolvidos durante a sua permanência no

Banco:

1. mostraram-se defasados e inadequados a sua nova atividade profissional.
2. constituíram-se instrumentos facilitadores no desempenho de suas novas atividades de trabalho.
3. não interferiram no processo de reinserção na nova atividade profissional.

4. não posso avaliar porque não retornei ao mercado de trabalho.

15. O exercício de sua atual atividade profissional lhe proporciona um sentimento de:

1. orgulho de si mesmo.
2. autenticidade.
3. insatisfação consigo mesmo.
4. um novo sentido de vida.
5. apenas sobrevivente em um mercado de trabalho marcado pelas incertezas e vulnerabilidades.
6. não exerço nenhuma atividade profissional.

16. Na busca de um novo trabalho, assinale as alternativas com as quais você se deparou no seu novo cenário:

1. flexibilidade
2. estabilidade
3. segurança
4. elevada competição
5. baixa competição
6. visão de longo prazo
7. visão de curto prazo
8. ênfase na equipe
9. estímulo à individualização
10. descontinuidade como característica da nova situação
11. possibilidade de manter uma linha de continuidade na nova situação
12. necessidade de ser polivalente
13. ênfase à especialização
14. ter um diferencial
15. oportunidade
16. risco
17. imprevisibilidade
18. incerteza

19. não busquei um novo trabalho.

17. Desligar-se do Banco representou para você:

1. uma ruptura dolorosa e difícil.
2. oportunidade para iniciar um novo projeto de vida.
3. tornar-se personagem do mundo das vulnerabilidades e incertezas.
4. uma transição tranqüila.
5. sensação de perda.
6. sensação de liberdade.

18. A saída do Banco representou para você:

1. aumento do padrão financeiro
2. redução do padrão financeiro
3. sem alteração

19. Com relação à qualidade de vida, sair do Banco:

1. trouxe melhor qualidade
2. determinou uma perda na qualidade
3. sem alteração

20. Assinale os atrativos que o(a) motivaram quando do seu ingresso no BB:

1. salário compensador
2. estabilidade
3. segurança
4. possibilidade de fazer carreira
5. “ser funcionário do BB” era ter um patrimônio simbólico que abria portas da sociedade
6. a tradição do BB
7. ter o Banco como um projeto de vida de longo prazo
8. possibilidade de ascensão social
9. pertencer a um grupo com forte “espírito de corpo”

- 10. ligar-se a uma empresa sólida
- 11. possibilidade de ter uma vida previsível
- 12. ter o apoio de associações como Cassi , Previ, AABB, etc.
- 13. a influência da família pesou nessa decisão

21. Em algum momento, após desligar-se do Banco, você teve dificuldade de responder para si mesmo a pergunta “quem sou eu”?

- 1. sim
- 2. não

22. Se lhe fosse permitido retornar aos quadros do Banco, você adotaria essa opção?

- 1. sim
- 2. não
- 3. teria dificuldade para tomar uma decisão.

23. Caso queira acrescentar mais alguma informação, utilize o espaço abaixo:

ANEXO B-2

Roteiro da Entrevista Semi-Estruturada

01. Decorridos todos esses anos, refletindo sobre sua relação com o Banco você acha que a maneira como você foi formado pela sua família de certa maneira o induziu a ingressar no BB?
02. A sua família teve alguma influência na sua decisão de ingressar no Banco?
03. Qual a imagem que você tinha do Banco?
04. Quais os atrativos que levaram você a buscar o Banco?
05. Comente sobre o processo de sua decisão de ingressar no BB.
06. O lado social do Banco interferiu na sua decisão de ingressar no Banco?
07. Em que aspectos que você pode dizer que o Banco reproduzia os valores, crenças, padrões, regras que você vivenciava na sua família?
08. Qual era a sua formação quando você ingressou no Banco? E sua idade?
09. Você se sentia “em casa” no Banco?
10. Como era seu processo de identificação com o Banco?
11. Como era conviver com as normas e regulamentos do Banco?
12. Como você percebia a tradição e solidez que o Banco desfrutava junto à sociedade?
13. O fato de o Banco oferecer a possibilidade de construir uma carreira o motivou a nele ingressar?
14. Você tinha o Banco como projeto de vida?
15. Como você percebia o Banco enquanto “campo” de trabalho?
16. Você podia dizer que conhecia “as regras do jogo” e sabia com elas interagir?
17. Durante o tempo que você trabalhou no Banco quais os pontos que você percebia como fortes e fracos?
18. Dentre eles quais você considerou como perdas ao desligar do BB? E como ganhos?
19. Você desenvolveu com seus colegas do BB laços de confiança, de afetividade?
20. Como você percebia essa questão tácita da estabilidade e segurança no Banco?
21. Você tinha sua visibilidade (identidade) social vinculada ao Banco, ou seja, ser funcionário do BB lhe abria as portas da sociedade?
22. Você sentia “parte do Banco do Brasil”? Como você percebia essa questão de “espírito

de corpo”?

23. Ter vínculo empregatício era algo importante para você? E hoje?
24. Como você sentia a competitividade dentro do Banco?
25. Como você soube sobre o PDV?
26. Como você amadureceu essa idéia de aderir ao PDV?
27. Como foi seu processo de ruptura com o Banco?
28. Qual era seu tempo de Banco?
29. No processo de desligamento, você se sentiu abalado em sua confiança íntima?
30. Em algum momento, após desligar-se do Banco, você teve dificuldade de responder para si mesmo a pergunta “quem sou eu”?
31. Como você se sentiu perdendo o vínculo empregatício com o BB?
32. Quando você trabalhava no Banco você tinha alguma atividade paralela?
33. Quando e como foi seu processo de retorno ao mercado de trabalho?
34. Quais as dificuldades ou facilidades que você se deparou?
35. Especifique o tipo de seu mercado de trabalho.
36. Por que você escolheu essa nova atividade profissional? Fale um pouco sobre essa opção.
37. Você que está no mercado privado, qual situação que você prefere: ser empregado ou autônomo?
38. Na sua re inserção ao mercado de trabalho as habilidades e conhecimentos desenvolvidos durante sua permanência no Banco: mostraram-se defasados e inadequados; foram instrumentos facilitadores no desempenho de suas novas atividades ou não interferiram?
39. Por que?
40. Na sua opinião, os padrões, as crenças e valores que você vivenciou no Banco interferiram no processo de retorno ao mercado? De que forma?
41. Desligar-se do Banco, em algum momento, significou para você interagir com um mundo de vulnerabilidades e incertezas?
42. Se você não retornou ao mercado de trabalho, fale sobre os motivos dessa decisão ou situação.
43. Como você tem sobrevivido financeiramente?
44. Como foi sentir-se desempregado?

45. Como foi ou está sendo seu processo de adequação? Fale sobre as dificuldades ou facilidades que você teve com o novo cenário do trabalho?
46. Quais os pontos fortes e fracos da sua atual ocupação profissional?
47. Você desenvolveu sentimento de pertencimento em relação à sua atual ocupação profissional?
48. Qual é a sua idade atual?
49. Qual é a sua escolaridade hoje?
50. Deixar de ser funcionário do Banco representou uma perda simbólica para você? Ou seja, perder uma espécie de senha que dizia quem era você para a sociedade?
51. Você sentiu necessidade de criar um novo estilo de vida? De escrever uma nova biografia? Fale um pouco sobre essa questão.
52. Tendo como referência a sua relação com o BB, qual o paralelo que você faz entre você quando se desligou do Banco e você hoje?
53. O exercício de sua atual atividade profissional lhe proporciona um sentimento de: (orgulho de si mesmo; autenticidade; não estar sendo verdadeiro consigo mesmo; um novo sentido de vida; apenas sobrevivente em um mercado de trabalho marcado pelas incertezas e vulnerabilidades).
54. Fale sobre essa sua posição.
55. Você prefere exercer uma função em que você se sente um especialista ou algo onde você tem que ser polivalente?
56. Na sua atividade profissional atual você tem possibilidade de construir alguma coisa em conjunto ou você se sente estimulado a enfatizar a opção para a individualização ? Por que?
57. No Banco você tinha essa possibilidade?
58. Para você é importante ter uma profissão que lhe permitia como no Banco ter uma previsibilidade do futuro?
59. Como ficou sua qualidade de vida?
60. Se lhe fosse permitido retornar aos quadros do Banco você adotaria essa opção? Por que?
61. O que você gostaria de acrescentar?