



**SOCIEDADE
CRISE E RECONFIGURAÇÕES**

VII CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA

19 a 22 Junho 2012

Universidade do Porto - Faculdade de Letras - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação

ÁREA TEMÁTICA: ST5 Trabalho, Organizações e Profissões

A REESTRUTURAÇÃO DOS ANOS 1990 E O PERFIL DO TRABALHADOR BANCÁRIO NO BANCO DO BRASIL

MACHADO, Eduardo

Doutor em Sociologia

Universidade Federal da Paraíba

edugomesmachado@gmail.com

Resumo

Ao final do século XX, as estruturas e formas sociais que estruturaram as ações e interações cotidianas entre os anos 1930 e 1980 no Banco do Brasil, permitindo a reprodução do capital e do trabalho durante o período, esgotaram-se, em suas capacidades de equacionar as contradições e antagonismos entre capital e trabalho, avolumando-se as insatisfações e conflitos. Nesse contexto, a reestruturação da empresa nos anos 1990 atualizou os modos de exploração e de subordinação do trabalho ao capital, ocasionando precarização do trabalho com amplos impactos negativos para os bancários e suas famílias. O artigo caracteriza a constituição dessas configurações coletivas institucionalizadas e as suas mudanças, expondo a emergência do taylorismo e do fordismo como formas de regulação do trabalho e a passagem para “industrialização” na empresa. Delineia a transição da estabilidade para a empregabilidade no Banco, pontuando aspectos da mudança no perfil bancário, tais como a heterogeneização e fragmentação do trabalhador e a emergência do bancário-vendedor e da multifuncionalidade. A partir de referenciais de Antonio Gramsci (2006), evidenciam-se algumas implicações da reestruturação para a recriação da hegemonia do capital sobre o trabalho. Por fim, e a partir da teoria sociológica de Pierre Bourdieu (2001; 2004), evidencia-se a reestruturação enquanto um processo de recriação material e imaterial do espaço social onde se defrontam agentes que personificam o capital e o trabalho.

Abstract

At the end of the twentieth century, the structures and social forms that structure the everyday actions and interactions between the years 1930 and 1980 the Bank of Brazil, allowing the reproduction of capital and labor during the period ran out in their ability to consider the contradictions and antagonisms between capital and labor, looming dissatisfactions and conflicts. In this context, the restructuring of the company in 1990 updated the modes of exploitation and subordination of labor to capital, leading to impoverishment of working with large negative impacts to the bank and their families. The article characterizes the formation of these configurations and their collective institutionalized changes, exposing the emergence of Taylorism and Fordism as forms of labor regulation and a shift to "industrialization" in the company. Outlines the transition from stability to employability in the Bank, scoring aspects of the change in the profile of banking, such as heterogeneity and fragmentation of the worker and the emergence of bank-seller and multifunctionality. From references of Antonio Gramsci (2006) will reveal some implications of restructuring for the recreation of the hegemony of capital over labor. Finally, and from the sociological theory of Pierre Bourdieu (2001, 2004) highlights the restructuring as a process of rebuilding the tangible and intangible social space where agents face embodying capital and labor.

Palavras-chave: Reestruturação bancária; capital; bancário; perfil

Keywords: Bank restructuring; capital; banking; profile

A reestruturação dos anos 1990 e o perfil do trabalhador bancário no Banco do Brasil

“[...] a existência de coletividades que exibem propriedades específicas e configurações particulares depende da transação de determinadas formas de conduta; inversamente, a conduta social se dá de diferentes maneiras em tipos de coletividades historicamente específicos. A única conclusão plausível, uma vez operada a combinação dessas máximas, é que as propriedades das coletividades e os procedimentos de ação pressupõem-se de certo modo um ao outro na realidade social” (Cohen, 1999, p. 394).

1. Introdução

No Banco do Brasil, entre os anos 1930 e 1980 constituíram-se configurações coletivas institucionalizadas e mediações intersubjetivas que estruturaram ações e interações cotidianas, permitindo a reprodução do capital e do trabalho durante o período. Porém, ao final do século XX essas estruturas e formas sociais esgotaram-se, em suas capacidades de equacionar as contradições e antagonismos entre capital e trabalho, avolumando-se as insatisfações e conflitos. Essa situação se inscreveu em um quadro mais amplo de crise e reestruturação contemporânea no mundo do capital e do trabalho, através da integração de inovações tecnológicas e organizacionais e mudanças nas formas de gestão e contratação da força de trabalho. Nos anos 1990, a reestruturação no Banco do Brasil recriou as configurações e mediações processualmente constituídas, atualizando os modos de exploração e de subordinação do trabalho ao capital, ocasionando precarização do trabalho com amplos impactos negativos para os bancários e suas famílias (Machado, 1998, 2002, 2012; G. L. Maia, 1997; O. N. Maia, 1998).

O artigo caracteriza a constituição dessas configurações coletivas institucionalizadas e suas mudanças, expondo a emergência do taylorismo e do fordismo como formas de regulação do trabalho e a passagem para “industrialização” na empresa. Delineia a transição da estabilidade para a empregabilidade no Banco, pontuando aspectos da mudança no perfil bancário, tais como a heterogeneização e fragmentação do trabalhador e a emergência do bancário-vendedor e da multifuncionalidade. A partir de referenciais de Antonio Gramsci (2006), evidenciam-se algumas implicações da reestruturação para a recriação da hegemonia do capital sobre o trabalho. Por fim, e a partir da teoria sociológica de Pierre Bourdieu (2001; 2004), evidencia-se a reestruturação enquanto um processo de recriação material e imaterial do espaço social onde se defrontam agentes que personificam o capital e o trabalho.

2. Uma pequena contextualização da reestruturação

O Banco do Brasil (BB) foi primeira instituição financeira fundada no Brasil. Entre os anos 1930 e 1980 deteve grande importância econômico-financeira e influência política e simbólica no país. Porém, pouco a pouco, e já a partir do final dos anos 1960, o BB vai perdendo as prerrogativas que o tornavam quase um Banco Central, com capacidade de regular e interferir no sistema financeiro nacional, fragilizando-se o seu caráter de instrumento político e econômico do Governo Federal e do Estado brasileiro. Neste sentido, a reestruturação dos anos 1990 se associou a direcionamento do Banco para venda de produtos e serviços no mercado financeiro, inclusive através de diversas subsidiárias e coligadas, em detrimento de funções e papéis vinculados ao desenvolvimento nacional e à semelhança dos bancos privados, em consonância com a hegemonia neoliberal vigente no país à época.

Ao final dos anos 1970 e durante os 1980, os bancários constituíam uma das categorias de trabalhadores mais poderosas no país. O sindicalismo bancário tornou-se importante instrumento de conquista e preservação de direitos trabalhistas e de recuperação de parcelas das perdas salariais. Os funcionários do BB representaram um segmento politicamente importante no sindicalismo bancário desde os anos 1930. Sua força política começou a se constituir no contexto do populismo e do fordismo periférico, através de um modo singular de integração dos trabalhadores ao capitalismo e de intermediação das relações e interações

entre os diversos segmentos e frações de classes no Brasil (Druck, 1999). Nesse contexto, os funcionários do BB gozaram de uma condição salarial diferenciada, o que expressou as pactuações entre este segmento estratégico da categoria bancária e o capital estatal, conformando um padrão denominado estabilidade.

A estabilidade articulou instituições, situações e posições sociais que garantiam condições de vida singulares, situando esses bancários em um estrato superior da classe no Brasil. Em meados dos anos 1980, embora ainda preservassem direitos e garantias trabalhistas e sociais importantes, as perdas salariais pouco a pouco corroeram o patamar salarial do grupo, agravando as tensões e conflitos na empresa. Nesse contexto, a força político-sindical dos bancários do Banco do Brasil acabou tornando-se um entrave aos interesses capitalistas e aos processos contemporâneos de recriação das formas de exploração do trabalho e de novos modos de acumulação do capital. Mas é preciso recuar um pouco no tempo para ter uma compreensão mais qualificada das rupturas e continuidades inscritas nas metamorfoses contemporâneas.

2.1. A subordinação do trabalho ao capital no Banco do Brasil

Nas primeiras décadas do século XX, o trabalho bancário ainda não estava plenamente subordinado à racionalidade capitalista e realizava-se, em certa medida, como um trabalho de ofício. O bancário, manipulando e contabilizando papéis, efetuava manualmente as atividades, detendo os conhecimentos e habilidades necessárias à realização do trabalho, bem como a liberdade de executá-lo na seqüência que estabelecesse, evidenciando como os trabalhadores dominavam certos conhecimentos que ainda não haviam sido apropriados e reordenados socialmente pelo capital. Nesse contexto, emergiu o taylorismo, maximizando o controle e apropriando-se do conhecimento do trabalho, sistematizando-o e reduzindo-o a rotinas de serviço, planejadas e cronometradas com antecedência. Parcelarizou-se o trabalho e promoveu-se a fiscalização e o controle minucioso e despótico das rotinas de cada trabalhador parcial, ampliando a separação entre concepção e execução no processo de trabalho (Netto, 1991). No Banco do Brasil, essa unificação dos procedimentos e rotinas de trabalho foi iniciada durante os anos 1930, com as Cartas Internas Circulares padronizando rotinas, atividades e normas contábeis e impondo o trabalho prescrito.

A taylorização produziu uma autonomização relativa do capital em relação ao trabalho, relativa porque, nesse momento, o capital bancário ainda dependia do trabalhador coletivo taylorista, de sua habilidade, velocidade e conhecimento individual – mesmo que parcializado –, e da plena integração e funcionamento do trabalhador coletivo bancário, para manter a reprodução do capital financeiro. Dependia do adequado manuseio do papel, matéria-prima do trabalho bancário à época, e dependia, mais do que isso, da capacidade dos bancários em enfrentar as imprevisibilidades e variabilidades presentes no processo de trabalho, o que remetia, para além do trabalho prescrito e da qualificação formal, aos saberes práticos cotidianamente estruturados nos locais de trabalho. As rotinas e serviços bancários, por mais normatizados e rotinizados que estejam, sob o predomínio do taylorismo, impõem cotidianamente situações não previstas que dependem, para sua resolução, da criatividade, experiência e decisão dos bancários. Assim, os saberes práticos aumentam a rapidez e a eficácia dos movimentos e do manuseio dos papéis, regularizando as rotinas e procedimentos de trabalho.

A partir da taylorização, o trabalhador coletivo bancário constituiu-se também enquanto trabalho em oposição ao capital, criando formas e mecanismos de resistência. Nesse contexto, de subordinação do trabalho e, ao mesmo tempo, potencialização de conflitos e de lutas sociais, o fordismo adquiriu inteligibilidade enquanto forma social de integração dos funcionários do BB, constituindo reciprocidades e compromissos entre capital e trabalho. Nesse sentido, a estabilidade articulou elementos como o valor da remuneração salarial, licenças remuneradas, abonos assiduidade, plano de cargos e salários baseado no tempo de serviço, caixa de previdência complementar, assistência médica integral e de qualidade para os funcionários e familiares, financiamento habitacional, associações esportivas e culturais e cooperativas de consumo apoiadas pela empresa e estabilidade no emprego. Porém, pouco a pouco se tornaram evidentes as limitações políticas das formas e modos tayloristas e fordistas e da matriz tecnológica existente enquanto modo de subordinação do trabalho ao capital. Para ter uma visão mais ampla disto, cabe entender a evolução tecnológica no BB.

Nos bancos brasileiros a difusão de uma matriz tecnológica fundada na mecanização e, posteriormente, na automatização e na informatização foi um processo que se estendeu por décadas, iniciando-se nos anos 1930 e completando um “ciclo básico” a partir dos anos 1990 e início do século XXI. Em relação à automatização nos bancos brasileiros, é interessante a periodização em quatro momentos:

[...] o primeiro, no início dos anos 60, com a criação de centros de processamento de dados (CPDs) baseados em computadores de grande porte; o segundo, chamado automação de vanguarda, nos primeiros anos da década de 80, com a implantação do sistema on line, que interconecta as diversas agências do banco em tempo real; o terceiro, iniciado em meados de 80 e considerado automação de ‘retaguarda’, ‘constitui-se na utilização de terminais nas agências bancárias ligadas ao computador central, permitindo o fornecimento de dados, em rede, para o conjunto das agências do banco’; o quarto, finalmente, constituído a partir do final dos anos 80, ‘caracteriza-se pela captura e transferência eletrônica de dados externamente às agências bancárias, ou seja, nas residências, nas lojas, nos escritórios’ (Sônia Larangeira como citada em Jinkings, 1995, p. 46).

Como se percebe, os três momentos finais da automatização ocorreram todos a partir da década de 1980, o que revela como é recente esse processo. No Banco do Brasil a generalização do on-line ocorreu na década de 1990 e o quarto período somente a partir de 1994, o que vincula a prevalência do princípio de ordenação fabril do trabalho bancário à reestruturação contemporânea. Portanto, foi a partir dos anos 1990 que o papel deixou de ser o principal meio de trabalho e as máquinas, sistemas e equipamentos eletrônicos, com interfaces digitais, tornaram-se o principal mecanismo no processo de trabalho. A transição potencializou a independentização do capital em relação às qualidades do trabalho vivo, gerando uma nivelção geral do trabalho, na medida em que, a partir de então, são “as máquinas que empregam o trabalhador e não o contrário, como ocorria nas formas anteriores. De modo que, assim, pela primeira vez, o trabalho abstrato ganha uma realidade tecnicamente tangível” (Teixeira, 1995, p. 67). Neste sentido, as inovações tecnológicas foram centrais à reestruturação, incorporando máquinas, equipamentos, redes, sistemas e programas, promovendo a substituição do papel pelas informações magnéticas. Efetivou-se então a incorporação das máquinas e equipamentos como unidade dominante nos processos de trabalho em substituição ao trabalhador coletivo de grandes unidades de trabalho – o que não significou a extinção desse trabalhador coletivo, mas implicou em alterações estruturais na sua constituição. Portanto, as inovações tecnológicas assumiram o sentido de reconstituição da autonomia do capital em relação aos bancários, cabendo falar em uma expulsão relevante do trabalho vivo do “processo produtivo”, porém não absoluta, evidenciada, por exemplo, através da existência do bancário-vendedor, como será indicado mais à frente. Desta forma, apesar das inovações tecnológicas serem centrais à reestruturação, não cabe assumir uma concepção de determinismo tecnológico, pois, além das consequências das inovações tecnológicas não serem automáticas e lineares, também há outros aspectos e dimensões que precisam ser problematizados e integrados à análise, como veremos.

3. A transição da estabilidade para a empregabilidade

A partir de 1988, as administrações do BB efetivaram um conjunto de programas, projetos e intervenções que, pouco a pouco, romperam com a estabilidade e recriaram material e imaterialmente as estruturas, relações e mediações intersubjetivas entre capital e trabalho na empresa.

Entre 1988 e 1989, o **Novo Modelo Organizacional para as Agências** (NMOA), foi apresentado como um conjunto de alterações administrativas e operacionais, buscando implantar uma nova postura filosófica e cultura organizacional. Para tanto, constituiu agentes, mecanismos e instrumentos de interação e comunicação para disseminação de novos valores, enfatizando a necessidade de comprometimento dos funcionários com os objetivos da equipe (Machado, 2012).

Em 1990 foi lançado o **Novo Rosto do Banco do Brasil**, apresentado como uma reforma administrativa e institucional global na empresa, desvelando um “endurecimento” nas relações entre administração e funcionários. O item 4º do Programa revela sua face mais intimidatória, tratando da identificação dos funcionários não engajados aos objetivos da casa e prevendo a criação do Cadastro de Funcionários sob Observação (FOB), caracterizados pejorativamente como trabalhadores “desmotivados, ociosos e pouco produtivos”. Um elemento implícito ao Programa foi a fragilização da estabilidade no emprego, ficando

claro que não haveria lugar para os que não atendessem as metas e resultados impostos (Banco do Brasil [BB], 1990).

Em julho de 1993 o Banco lançou o projeto **Macrofunção de Pessoal**, destacando a permanência na empresa apenas de funcionários “empreendedores e comprometidos com a organização”, propondo a criação de instrumentos para a identificação dos funcionários ineficientes e não comprometidos, bem como soluções para estes casos. Também ampliou a terceirização de atividades bancárias e referiu-se oficialmente, na Política de Pessoal lançada no contexto desse Projeto, pela primeira vez, à “movimentação, remanejamento e excesso de trabalhadores” (Machado, 2012).

No ano seguinte, em 1994, o Banco lançou o **Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil (PQTBB)**, com três idéias-chave: (1) a parceria entre os funcionários e a administração; (2) a ênfase no mercado e no cliente, buscando a melhoria na qualidade dos serviços e no atendimento; e (3) a articulação desse engajamento com a cidadania e com a qualidade de vida dos bancários. O Banco gerou expectativas de difusão de relações de trabalho “modernas”, pautadas pela transparência, dignidade, respeito e qualificação. Nesse contexto, foi ampla a integração dos funcionários aos processos e dinâmicas da Qualidade Total (Machado, 2012).

Esse quadro se manteve até o final de 1994. No dia 28 de dezembro, entre os feriados do natal e do ano novo, o Banco institucionalizou as **Listas de Excedentes**. Os chamados excedentes envolveriam funcionários que estariam excedendo o número de postos de serviço existentes na unidade bancária, a partir da avaliação da empresa. Inicia-se então um novo momento, com o Banco adotando uma postura mais agressiva. Em 19 de janeiro de 1995 foi divulgada a norma do Banco que regulamentou os critérios para a elaboração das Listas. Estes deveriam ser escolhidos dentre os postos efetivos, ou seja, bancários que não detinham nenhum tipo de comissão. Os administradores tiveram um prazo inferior a duas semanas de trabalho para efetivar e enviar as listas: de 19.01.95 a 31.01.95. Não seria a última vez que o Banco trabalharia com prazos exíguos, visando dificultar a possibilidade coletiva de conscientização, denúncia, crítica e resistência, também impulsionando um clima de fragilização emocional. Ao mesmo tempo, muitas iniciativas dos dirigentes do BB passaram a ser executadas através de normas confidenciais, restritas às administrações, e a divulgada transparência administrativa corporificou-se em omissão deliberada de informações, com dados não expostos aos trabalhadores e às entidades sindicais. As listas de excedentes determinaram o abandono pelos bancários do projeto de Qualidade Total (Machado, 2012).

Também em 1995 o Banco lançou o **Programa de Demissão Voluntária Incentivada (PDVI)**, substituído, em julho, pelo **Programa de Desligamento Voluntário (PDV)**. Nesse momento, milhares de trabalhadores estão na situação de excedentes, recaindo sobre estes a pressão para adesão ao programa, com transferência para dependências com claros (vagas) ou através do pedido de demissão. O Banco determinou o prazo final de 11 de agosto de 1995 para que os excedentes pedissem demissão ou transferência, após o que informou que realizaria transferências compulsórias. Essa medida gerou, para os excedentes e suas famílias, uma situação extremamente tensa, pois em um prazo exíguo, foi retirado desses trabalhadores um elemento fundamental de sua identidade, a estabilidade, com a possibilidade de perda do emprego ou transferência para outro estado (Machado, 2012).

Em 07 de fevereiro de 1996 foi aprovado pela Diretoria o **Plano de Adequação de Quadros (PAQ)**, estabelecendo em caráter permanente a possibilidade de remoção/demissão voluntárias. O Plano foi lançado em 01.03.96, com prazo até 02.04.96 para opção pelo desligamento voluntário. Essa mudança foi significativa, pois enquanto o PDV foi apresentado como um projeto necessariamente traumático, mas conjuntural, o PAQ tornou estrutural essa medida. O PAQ também instituiu o “exame sob o aspecto administrativo dos casos de não-opção por uma das alternativas oferecidas”, constituindo condições normativas necessárias às chamadas demissões imotivadas – demissões efetuadas sem processo administrativo, ou então sem solicitação do próprio trabalhador (Machado, 2012).

Entre 1995 e 1996 deterioram-se as relações interpessoais, com discussões entre funcionários e administradores, agressões verbais e físicas a gerentes, ameaças de bombas a dependências do Banco, ameaças anônimas a administradores e seus familiares, incluindo tentativas de assassinato. A empresa tomou

algumas medidas, tais como determinação do acesso de todos os trabalhadores ao local de trabalho por meio de porta giratória detectora de metais e segurança contratada 24 horas por dia para alguns gerentes e administradores e seus familiares. Generalizaram-se os problemas de saúde de funcionários e familiares com casos de depressão, stress, crises nervosas, problemas no coração, internações psiquiátricas, além do enorme aumento nos suicídios ou tentativas de suicídios. Também em 1996, os dirigentes efetuaram as primeiras **Demissões Imotivadas** na empresa, assim consideradas como não realizadas por justa causa, com o processo administrativo pertinente, ou a pedido. Foram 57 demissões em todo o país, em um primeiro momento e, em um segundo momento, 538 funcionários, aprofundando o medo e aumentando o número de adesões aos programas de desligamento.

Em 20 de março de 1996 foi lançado o programa **O Banco do Brasil na Hora da Verdade**, com várias áreas de atuação. Nestas, cabe destacar o programa **Profissionalização** e o estabelecimento da **Remuneração Variável** com simultânea reformulação do Plano de Cargos e Salários da empresa, não mais privilegiando o fator tempo de serviço e sim a produtividade, esta vinculada diretamente às vendas de produtos e serviços bancários. Além disso, também cabe destacar, a partir desse momento, a **Modernização Tecnológica**, com “investimentos da ordem de R\$ 1, 6 bilhão entre os anos de 1996 e 2000” (BB, 1996a; BB 1996b).

O **Profissionalização** efetivou-se como parte da transição da estabilidade para a empregabilidade. Através dele reeditou-se uma face mais envolvente da reestruturação, buscando legitimar as mudanças através de um discurso que modelava um mundo do trabalho onde o conhecimento e a qualificação seriam os determinantes fundamentais para a sobrevivência no mercado e para a geração da riqueza e do lucro. Ao mesmo tempo, através do programa ocorreu a institucionalização do bancário polivalente, cabendo ao funcionário adquirir e manter a qualificação necessária para atuação em diversas áreas e setores da empresa.

A partir do segundo semestre de 1996, a empresa também retomou de forma vigorosa o projeto de Qualidade Total, agora nomeado **Projeto de Qualidade**, sem a participação que caracterizou o primeiro momento de sua disseminação em 1994 e, além disso, destituído do conteúdo de qualidade na vida e no trabalho para os funcionários. A qualidade se tornou então aperfeiçoamento pragmático dos processos de trabalho, com a identificação dos “gargalos produtivos” e a busca de solução para estes.

4. Aspectos das mudanças no perfil bancário

Nesse trecho do artigo, serão abordadas as mudanças no perfil do trabalhador bancário no Banco do Brasil.

4.1. Segmentação dos clientes e posições de poder nos locais de trabalho

Como parte da reestruturação, ocorreu o direcionamento do Banco para o mercado, com ampliação das áreas de atuação e dos produtos e serviços bancários, efetivando também um modelo de gestão por resultados. Tornaram-se essenciais a cada agência as metas de vendas e, além disso, cada funcionário também passou a ter metas pessoais das quais dependia a sua avaliação profissional e, portanto, as possibilidades de manutenção do emprego e de ascensão no Banco.

Nesse contexto, alguns mecanismos foram utilizados para incrementar as vendas e possibilitar o cumprimento das metas coletivas e individuais. As vendas casadas, por exemplo, envolvendo a venda ou concessão de produtos ou serviços bancários vinculada à aquisição obrigatória de outros produtos e serviços. Dentre os clientes de baixa renda, geralmente as vendas casadas envolviam informações parciais e utilização da boa-fé, simplicidade e confiança dos clientes, enquanto nos segmentos financeiramente privilegiados envolviam barganhas e negociações. Também foi utilizado o expediente das compras familiares, com a aquisição de produtos bancários pelos familiares, enquanto recurso extremo para cumprir as metas pessoais. Por fim, uma terceira estratégia, remetia ao repasse das cotas de vendas dos gerentes para funcionários mais próximos, leais e dedicados. Os segmentos gerenciais mais elevados das agências têm acesso aos clientes de maior potencial financeiro e, portanto, efetuam maiores vendas. Em alguns casos, os gerentes incluíam na ficha de avaliação de funcionários específicos a venda de parcela dos produtos e serviços vendidos, maquiando os resultados alcançados por estes bancários.

Outra característica presente nesse contexto foi a segmentação e o tratamento diferenciado aos clientes no espaço de trabalho. À época da pesquisa, a segmentação dividia os clientes em três tipos diferenciados agrupados nas **Normas de Relacionamento** (NR's) 1, 2 e 3. Um funcionário evidenciou o atendimento diferenciado no espaço de trabalho, indicando como essa segmentação se articulava às posições de poder e condições de trabalho também diferenciadas dentre os funcionários:

Também é proibido dar atendimento, assim cortês, não vou dizer cortês, mas mais aprofundado a alguém da chamada área massificada, naquela área que eles chamam Nível de Relacionamento Três, ou seja, o povão. [...] Vamos supor que fosse um lado da outra segmentação, da alta. O senhor pagou por isso, mas como está aqui, foi nesse dia, nesse dia, mas como o senhor tem algumas aplicações no Banco, tem um prédio, “por favor, pegue um cafezinho aqui”, e tome cortesia. “A gente pode reduzir, lhe dar um plano tal, você compra esse”. Isso aí é uma conversa que chega a resultar na visita do funcionário do Banco na casa do cliente [...] Essa segmentação [...] faz uma discriminação violenta em cima da posição social do indivíduo, do cidadão brasileiro.

Você tem mais ou menos três pessoas mobilizadas para atender essa carteira, que eles chamam Nível de Relacionamento 1, com duzentos clientes no máximo. Aí é um atendimento que eles chamam de executivo, de dedicação. No Nível de Atendimento 2, você tem quatro ou cinco funcionários cuidando de um número bem maior do que duzentos, talvez, oitocentos ou novecentos clientes. Aí, por exemplo, na minha agência você vai ter um Nível de Relacionamento três. Aí você vai ter em torno de 40 mil clientes. É!! E atendidos por seis funcionários. (Machado, 2001).

Nesse período, na medida em que o trabalho com clientes do NR-1 e NR-2 implicava em possibilidades de ascensão e qualificação profissional e melhores condições de trabalho, passa a ocorrer violenta competição interna para ocupar essas posições, com a designação para esses postos assumindo o sentido de compensações e recompensas profissionais. Isso foi utilizado gerencialmente para fortalecer práticas e posturas de fidelidade e subordinação às orientações e valores dominantes na empresa, evidenciando jogos de poder, correlações de força e alianças internas e externas à unidade de trabalho. Ao mesmo tempo, essas lutas nos locais de trabalho envolviam, além da segmentação dos clientes, as diferenças de classificação entre as agências e o deslocamento para diferentes postos de trabalho enquanto elementos que rompiam com a aparente homogeneidade das condições e situações de trabalho no Banco.

4.2. Executivos, comissionados e postos efetivos

A inscrição dos bancários não terceirizados em uma mesma categoria, de **Empregados** do Banco do Brasil (não mais Funcionários, segundo denominação oficial do BB), aparentemente os vinculava a condições de trabalho e relações empregatícias comuns. Porém, essa aparente homogeneidade oculta diferenças associadas a trajetórias, posições e situações diferenciadas. Dois exemplos revelam a fragmentação real por detrás da homogeneidade aparente. O primeiro se refere aos empregados contratados através dos concursos de 1998 e 1999, com patamares salariais e direitos trabalhistas reduzidos em relação aos funcionários antigos. O segundo se relaciona aos segmentos executivos no Banco. Em 2001, enquanto os funcionários tiveram direito, após paralisações e mobilizações, a reajuste salarial de 2%, a Diretoria do Banco e aproximadamente três mil executivos receberam reajustes de até 152,5%. Cabe refletir um pouco mais sobre essas distinções.

É possível dividir os funcionários em três grandes grupos: (1) os executivos, que também incorporam os cargos de alta gerência e comissionados no âmbito técnico; (2) as médias gerências e outros comissionados; e (3) os postos efetivos.

Os Executivos são um segmento bastante diferenciado, no que diz respeito às condições de remuneração, recompensas e compensações auferidas e também às possibilidades de formação e ascensão profissional. Somente os executivos, por exemplo, tem acesso a qualificação profissional apoiada pela empresa através da concessão de “diárias”, pagamentos de despesas, liberação do trabalho, etc. No contexto da reestruturação, os patamares e reajustes salariais revelaram um distanciamento crescente dos executivos em relação aos demais funcionários.

Os comissionados são os funcionários que detêm algum tipo de comissão, remuneração decorrente da ocupação de cargos ou funções administrativos e técnicas.¹ A partir das listas de excedentes pode-se apontar a existência de uma “divisão estrutural” entre comissionados e postos efetivos, funcionários não detentores

de comissão, na medida em que os primeiros não poderiam ser incluídos nas listas de excedentes, adquirindo certa estabilidade. A comissão se tornou um mecanismo que garantia a permanência na empresa e, portanto, devia ser conquistada e preservada a qualquer custo. Ao mesmo tempo, os comissionados também foram atingidos pela precarização das condições, situações e relações de trabalho e de emprego. Vários deles avaliavam que as exigências e pressões na empresa não tinham compensações e recompensas adequadas e merecidas, revelando insatisfações e contradições no espaço de trabalho. Vários comissionados revelaram, por exemplo, como trabalhavam usualmente entre 10 e 14 horas diárias, inclusive efetuando tarefas de execução que contrariavam suas competências profissionais.

De forma geral, as mudanças inscritas na reestruturação impuseram aos funcionários a necessidade de reposicionar suas expectativas e motivações, já que as anteriormente existentes perderam o sentido. Não se tratava mais de conquistar, através do trabalho, ascensão social, estabilidade familiar e segurança profissional. As expectativas e motivações articulam-se agora a empregabilidade, entendida enquanto manutenção do emprego e conquista de posições importantes no espaço de trabalho através do domínio de competências técnico-culturais no âmbito da multifuncionalidade e de mecanismos de ascensão profissional e avaliação funcional. Vivencia-se uma ressignificação das situações, condições e relações de trabalho, o que exige que os bancários dotem de sentido as experiências enfrentadas no âmbito da precarização e constituam condições subjetivas de sobrevivência e convivência em situações que dificultam a estabilidade e o equilíbrio psíquico e emocional. Desta forma, é parte essencial do jogo a recriação de parâmetros culturais capazes de fundar e reproduzir concepções de mundo e de vida, motivações e expectativas individuais e coletivas e valores que possam mediar e estruturar cotidianamente as interações e ações sociais, inscrevendo os bancários nos processos renovados de reprodução do capital.

5. Os sentidos da reestruturação

Situando os bancários em um espaço social que é entendido como o lugar a partir de onde estes se percebem, significam a si próprios e ao mundo e encontram as referências cognitivas e sensíveis para se posicionar e agir, a reestruturação adquire então um duplo sentido: (1) recriação das estruturas ou configurações coletivas que constituem os recursos e posições sociais e conformam os processos cotidianos de estruturação da ação; (2) recriação dos valores, representações e concepções hegemônicas – habitus e disposições sociais – que mediam as práticas sociais, as falas e as interações cotidianas nesse espaço social.

Para Bourdieu (2004, p. 26), cada campo e os grupos que nele se distribuem são produtos de lutas históricas nas quais “os agentes se comprometem em função de sua posição no espaço social e das estruturas mentais através das quais eles apreendem esse espaço”. É nessa perspectiva que Bourdieu (2004 c, p.144) afirma que os habitus e as disposições sociais estruturam “tanto a percepção desse mundo como a ação nesse mundo”. Neste sentido, o campo é um “lugar hierarquizado” onde se agrupam, interagem e entram em conflito um grupo específico de atores, evidenciando uma distribuição específica de poderes, privilégios, instrumentos e meios para o exercício do poder (Ortiz, 2003, p. 11).

Desta forma, é importante perceber que reestruturação articulou metamorfoses materiais e institucionais à disputas culturais com repercussões de âmbito moral, estando em jogo a geração e a difusão de regras e valores que regulem atos e comportamentos e interfiram na produção de identidades. Nesse contexto, de recriação dos habitus e disposições sociais, desvela-se 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” de sua própria conduta (Bourdieu, 2001, p. 177). Como é possível intuir da discussão até aqui efetuada, essa conformação cultural não se faz no vazio. No período anterior à reestruturação, as configurações institucionais e as estruturas do campo onde se situam os bancários do BB expressam os modos de gestão, contratação e organização do trabalho taylorista e fordista e a matriz tecnológica existente. Porém, a reestruturação dos anos 1990 transformou o campo onde se situam os agentes do capital e do trabalho no Banco do Brasil e também as “estruturas cognitivas duradouras” e os “esquemas de ação que orientam a percepção da situação e a resposta adequada”. Este é o sentido mais profundo das mudanças e inovações ocorridas, o que remete à recriação das formas de exercício do poder em um contexto renovado de subordinação do trabalho ao capital, o que pode ser evidenciado através da discussão sobre a hegemonia.

Arrighi (1997, p. 28) afirma que, na perspectiva de Antonio Gramsci, a hegemonia pode ser vista como “uma reformulação da *concepção* de Maquiavel sobre o poder enquanto uma combinação de consentimento e coerção”, sendo que a coerção implica o uso da força ou uma ameaça de força digna de crédito e o consentimento implica liderança cultural e moral. A coerção não se restringe, portanto, à violência física, armada ou militar, embora ela também exista no espaço de trabalho, em momentos pontuais, mas se refere principalmente à violência simbólica, enquanto o consenso situa-se no terreno das disputas entre *habitus* e disposições sociais que articulam distintas formas de sentir, vivenciar praticamente, explicar e representar a realidade. Também é importante compreender, como evidencia Dias (1997), que a hegemonia incorpora os trabalhadores ao projeto capitalista de forma ativa ou passiva. Enquanto a incorporação passiva remete à neutralização ou negação das organizações, subjetividades e identidades dos trabalhadores, a incorporação ativa ocorre através do convencimento ativo, com a interiorização da própria racionalidade capitalista, que se torna campo de articulação das interações e de estruturação das práticas.

No Banco do Brasil anterior à reestruturação, é possível falar em um conjunto de estruturas e configurações institucionais vinculados às características, tensões e contradições tayloristas, fordistas e da matriz tecnológica do período. Nesses padrões hegemônicos, a coerção ocorreu através de um rígido controle gerencial, nos moldes de uma burocracia taylorizada, de inspiração militarizada em alguns aspectos, articulando normas, procedimentos e um conjunto de auditorias, fiscalizações, hierarquias e punições cotidianas. Já o consentimento se articulou à identificação entre o caráter nacional e público da empresa e os funcionários, com reciprocidades mediadas por recompensas e compensações vinculadas à estabilidade. A reestruturação, ao modificar as configurações institucionais e as estruturas que conformam o campo onde se situam os funcionários do Banco do Brasil, tornou caducas as disposições sociais e os *habitus* hegemônicos, que permitiam aos funcionários nomearem e representarem a si próprios e à empresa e constituírem um lugar no mundo para si enquanto indivíduos e coletividades. Desta forma, modificaram-se os termos culturais através dos quais os agentes presentes no campo se posicionavam, relacionavam, estruturavam suas ações e interagiam, respondendo cotidianamente e de forma prática às interpelações e desafios cotidianos. Portanto, as mediações institucionais e intersubjetivas anteriormente existentes não mais respondiam às exigências empresariais e as necessidades e expectativas dos funcionários. É lógico que essa caducidade, no sentido de capacidades teóricas e práticas de enfrentamento das situações e dilemas sociais cotidianos, se articula às rupturas institucionais e tecnológicas geradas pela reestruturação, dentre as quais a transição da estabilidade para a empregabilidade e a constituição de uma nova matriz tecnológica. Isso impõe uma questão essencial à política empresarial: como recriar as condições institucionais e as disposições sociais e os *habitus* de forma adequada às novas condições de reprodução do capital e do trabalho?

Nesse sentido, e como percebe Dejours (1999), a coerção não é suficiente para manter a normalidade do trabalho. É necessário também recriar o consentimento do trabalho, o que se articulou, no Banco do Brasil, à constituição e difusão de disposições sociais e *habitus* onde a competitividade e a empregabilidade são categorias básicas, com o seu amplo conjunto de elementos vinculados, tais como, para exemplificar, a interiorização do controle individual, com rebatimentos nas interações e articulações cotidianas em redes e grupos e nas dinâmicas intersubjetivas. Mais do que isso, e ao mesmo tempo, a recriação do consentimento se vinculou também a uma base social de apoio, vinculada a qualificações profissionais específicas, expectativas e motivações renovadas e recompensas e compensações que implicaram concessões para determinados segmentos bancários, em detrimento de outros e promovendo a fragmentação e a heterogeneização do trabalho.

Referências

- Arrighi, Giovanni. (1997). *A ilusão do desenvolvimento* (3a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Banco do Brasil. (outubro de 1990). *O Novo Rosto do Banco do Brasil*. Brasília, DF: Autor.
- Banco do Brasil. (1994). *Política de Pessoal – Estratégia da Macrofunção Pessoal*. Brasília, DF: Autor.
- Banco do Brasil. (janeiro de 1996a). *A Hora da Verdade – Plano de Reestruturação do Banco do Brasil*. Brasília, DF: Autor.
- Banco do Brasil. (junho de 1996b). *Programa Profissionalização*. Brasília, DF: Autor.
- Bourdieu, Pierre. (2001). *Meditações Pascalianas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Bourdieu, Pierre. (2004). *A economia das trocas simbólicas* (5a ed.). São Paulo: Perspectiva.
- Cohen, I. J. (1999). Teoria da estruturação e práxis social. In: Giddens, A., & Turner, J. (Orgs.). *Teoria social hoje* (1a reimp., pp. 393-446). São Paulo: UNESP.
- Dejours, Christophe. (1999). *A banalização da injustiça social* (2a ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Dias, Edmundo Fernandes. (1997). *A liberdade (im)possível na ordem do capital: reestruturação produtiva e passivização* (Textos Didáticos, 29). São Paulo: IFCH/UNICAMP.
- Druck, Graça. (1999). *Terceirização: (des)fordizando a fábrica*. Salvador EDUFBA & São Paulo Boitempo Editorial.
- Gramsci, Antonio. (2006). *Cadernos do Cárcere* (Volume 2, 4a ed.). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Jinkings, Nise. (1995). *O Mister de Fazer Dinheiro – Automatização e Subjetividade no Trabalho Bancário*. São Paulo: Boitempo.
- Machado, Eduardo Gomes. (2012). *Reestruturação bancária e precarização do trabalho nos anos 1990*. João Pessoa, PB: Editora Universitária da UFPB.
- Machado, Eduardo Gomes. (1998). *Reestruturação Produtiva e Neoliberalismo: os “novos” bancários e a práxis sindical no Banco do Brasil*. Monografia de graduação, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, Ceará, Brasil.
- Machado, Eduardo Gomes. (2001). *Entrevista* (com Anônimo). Fortaleza, Ceará, Brasil.
- Maia, Gilmário Lima. (1997). *Reestruturação Produtiva e Cotidiano do Trabalhador. O Caso do Banco do Brasil*. Monografia de graduação, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, Ceará, Brasil.
- Maia, Osterne Nonato, Filho. (1998). *“O BB em Berço Esplêndido”: Implicações da Qualidade Total na Formação do Trabalhador Bancário*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará, Brasil.
- Netto, Benedito Rodrigues de Moraes. (1991). *Marx, Taylor, Ford - As forças produtivas em discussão* (12a ed.). São Paulo: Brasiliense.
- Ortiz, Renato. (2003). *A sociologia de Pierre Bourdieu*. São Paulo: Olho d'água.
- Teixeira, Francisco José Soares. (1995). *Pensando com Marx – Uma Leitura Crítico-Comentada de O Capital*. São Paulo: Ensaio.

¹Nas maiores e mais importantes agências, os gerentes gerais e alguns outros profissionais devem ser incluídos no grupo dos executivos.