

**EMPREGABILIDADE: O ENTENDIMENTO DA GERÊNCIA MÉDIA
DO BANCO DO BRASIL - UM ESTUDO DE CASO**

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia da
Produção e Sistemas

**EMPREGABILIDADE: O ENTENDIMENTO DA GERÊNCIA MÉDIA
DO BANCO DO BRASIL - UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa
de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina para obtenção do grau
de Mestre em Engenharia.

Área de concentração: Estratégia e
Planejamento Organizacional.

Orientadora: Prof^ª. Maria Ester
Menegasso, Dra.

Luiz Ramos da Silva

Florianópolis

2001

Luiz Ramos da Silva

**EMPREGABILIDADE: O ENTENDIMENTO DA GERÊNCIA MÉDIA
DO BANCO DO BRASIL - UM ESTUDO DE CASO**

Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para a obtenção do título de
Mestre em Engenharia de Produção e aprovado em sua forma final pelo
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina**

Florianópolis, 28 de dezembro de 2001


Prof. Ricardo de Miranda Barcia, PhD.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA


Prof. Maria Ester Menegasso, Dra.
Orientadora


Prof. José Francisco Salm, PhD.


Prof. Cícero França Barbosa, Dr.


Prof. Marcos Laffin, MSc.

"Quanto mais conscientes nos tornamos, mais capacitados estamos para ser anunciadores e denunciadores, graças ao compromisso de transformação que assumimos."

Paulo Freire

À minha esposa Satiyo, pela sua dedicação e apoio
constante.

Ao meu filho Rafael, pelo seu amor e paciência.

AGRADECIMENTOS

À professora orientadora Maria Ester Menegasso que, com dedicação e profissionalismo, conduziu-me pelos caminhos da pesquisa.

Ao professor José Francisco Salm, que me encantou pela sua erudição e despertou-me o prazer no ato de escrever e criar artigos para revistas e jornais.

Pelas críticas e correções preliminares no trabalho de pesquisa, ao professor Marcos Laffin. Ao professor Cícero França Barbosa pela participação na banca.

Aos amigos Paulo R. Cafareli e Wagner, pela paciência e tolerância nas minhas ausências. À Emanuelle Cristine e Tadeu Veneri, pela compreensão demonstrada. Aos funcionários do GEPES - Gestão de Pessoas, Arthur, Kuki, Cimatti, Wanda e Helena, pelo auxílio, estímulo, espaço e equipamentos. Aos entrevistados, pela disposição e cooperação. À AGTEC – Agência de Educação Tecnológica, e aos professores da UFSC, pela ampliação de conhecimentos proporcionada ao longo do curso.

À minha sobrinha Ana Paula, pelo estímulo. Ao Ângelo Roman, pela paciência e dedicação nas correções ortográficas. À Elza Maria Campos, pelo incentivo e colaboração. À Ana Lúcia e Rui Paz, pela ajuda. Aos meus amigos e colegas de sala de aula, Hideo e Maurício.

Finalmente a todos que, de uma forma ou de outra, deram sua contribuição para que eu pudesse concluir esta pesquisa.

SUMÁRIO

RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Exposição do Assunto.....	01
1.2 Definição dos Principais Termos.....	07
1.3 Organização do Documento.....	09
1.4 Discussão do Tema e do Problema.....	10
1.5 Objetivos.....	17
1.5.1 Objetivo geral.....	17
1.5.2 Objetivos específicos.....	17
1.6 Justificativa para Escolha do Tema.....	18
1.7 Limitações da Dissertação.....	19
2 O TRABALHO E O EMPREGO	22
2.1 Conceituando Trabalho e Emprego.....	22
2.2 O Trabalho e as Relações Sociais.....	24
2.3 O Contexto do Trabalho na Modernização do Setor Bancário.....	27
2.4 A Mudança Tecnológica no Setor Bancário.....	33
2.5 Empregabilidade.....	52
2.5.1 O Surgimento do Conceito de Empregabilidade.....	49
2.5.2 Exigências à Empregabilidade.....	61
2.5.3 O Setor Bancário e a Empregabilidade.....	66
2.6 Banco do Brasil.....	71
2.6.1 Histórico.....	71
2.6.2 O Banco do Brasil e a criação da Superintendência da Moeda e do Crédito.....	85
2.6.3 Banco do Brasil e a reforma bancária de 1964.....	87
2.6.4 Banco do Brasil e "A Grande Virada".....	90
2.6.5 Banco do Brasil - década de 90 e a mudança de paradigma.....	93
2.6.6 Banco do Brasil – um banco moderno.....	96

2.6.7 O Banco do Brasil e o Programa de Desligamento Voluntário	98
2.6.8 Implantação do Programa de Desligamento Voluntário.....	100
2.6.9 Conseqüências do Programa de Desligamento Voluntário.....	112
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	114
3.1 Procedimentos Metodológicos	114
3.2 A Natureza da Pesquisa.....	115
3.3 Caracterização da Pesquisa: Tipo, Metodologia, Perspectiva de Análise e Modo de Investigação	116
3.4 Tratamento, Análise e Interpretação dos Dados.....	118
4. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO — DISCUSSÃO E ANÁLISE	121
4.1 Os Sujeitos da Pesquisa	121
4.2 Programa de Desligamento Voluntário – PDV	124
4.3 O Banco do Brasil como empresa pública	133
4.4 O emprego no Banco do Brasil	141
4.5 Competências profissionais	151
4.6 Os funcionários do Banco do Brasil e a formação continuada para a inserção no mercado de trabalho	157
4.7 O entendimento dos funcionários do Banco do Brasil sobre o significado de ser empregável.....	162
4.8 O significado da empregabilidade para os funcionários do Banco do Brasil.....	165
4.9 As opções de trabalho diante da possibilidade de deixar o Banco do Brasil.....	169
5 CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	174
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	178
7 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	184

RESUMO

O objetivo deste trabalho é conhecer o entendimento mantido pelos funcionários da gerência média do Banco do Brasil sobre o conceito de empregabilidade. Assim, com base em uma extensa pesquisa bibliográfica busca, inicialmente, conceituar trabalho, emprego e empregabilidade. A seguir, são enfocadas as modificações ocorridas no setor bancário, nas últimas décadas, com o intuito de contextualizar as condições de empregabilidade do setor. Então, o trabalho procede à sistematização das exigências de empregabilidade relativas ao setor como um todo. A história do Banco do Brasil é mostrada, desde a sua fundação até os últimos anos da década de 90, como forma de compreender a cultura interna do Banco e sua relação e influência sobre os empregados. O Programa de Desligamento Voluntário do Banco do Brasil é enfatizada devido à ligação direta com as atuais condições de empregabilidade no setor bancário, em geral, e no âmbito do Banco do Brasil, em particular. Entrevistas semi-estruturadas foram aplicadas a um grupo de 10 gerentes — conhecidos como GEREX —, lotados nas agências de nível 1, localizadas na cidade de Curitiba-PR. Os dados reunidos na pesquisa de campo foram analisados e o trabalho concluiu que, não obstante existir uma compreensão parcial do conceito de empregabilidade, os funcionários conhecidos como GEREX não estão preparados para procurar trabalho fora da Instituição. Este trabalho finaliza, recomendando ao Banco do Brasil que analise se seus esforços em promover treinamento e atualização profissional têm sido capazes de permitir a seus funcionários adquirir os imprescindíveis requisitos para alcançar a empregabilidade.

Palavras-chave: Administração; Empregabilidade; Gerenciamento; Trabalho; Organização Bancária.

ABSTRACT

The aim of this work is to perceive the understanding of employability among the managers of the middle segment of Banco do Brasil. Thus, based in an extent bibliographical research, it tries, in a first moment, to define the concepts of work, employ and employability. In sequence, changes occurred in banking area, during last decades, are focussed in order to put in a context the real employability conditions of this area. Then, the work proceeds to systematization of employability's needs of the banking sector. Banco do Brasil's history is shown, since it's foundation until the last years of 90's, as a way to understand the Bank's internal culture and it's relation and influence over their employees. Banco do Brasil's Voluntary Dismissal Schedule is deeply analysed, due to it's direct relation to the conditions of employability in banking area, in general, and in Banco do Brasil, specifically. Semi-structured interviews were applied to a group of ten managers — known as GEREX — ranked in the first level that are located in the city of Curitiba-PR. Data gathered by a field research were analysed and the work concluded that, although the existence of partial knowledge of the concept of employability, employees known as GEREX are not prepared to search for employ out of the Institution. This work ends recommending that Banco do Brasil analyses if it's own efforts in training and professional grown are being capable to allow it's employees to acquire the indispensable requests to achieve employability.

Key-words: Administration; Employability; Management; Work; Banking Organization.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do Assunto

As transformações pelas quais a economia internacional vem passando introduziram inúmeras modificações na relação capital-trabalho e, por conseguinte, no conceito de trabalho/emprego. As inovações tecnológicas aplicadas aos processos produtivos, por um lado, e as novas formas de gestão de outro, exercem uma constante “*pressão*” sobre o conceito tradicional e oferta de emprego. As primeiras promovem a substituição de diversas atividades que exigiam a intervenção física e/ou mental do homem, enquanto as segundas, visando, em sua maioria, reduzir custos e otimizar os recursos, provoca a diminuição do pessoal das organizações. Estes fatos têm, como uma das conseqüências aos detentores do emprego, um aumento de trabalho e novas responsabilidades.

O acúmulo de trabalho e novas responsabilidades implicam na necessidade inelutável de que estes apresentem diferentes capacidades e versatilidade para adaptação às novas condições do mercado. É fato corrente que os departamentos de Recursos Humanos da maioria das empresas, ao analisarem currículos e realizarem entrevistas com novos candidatos, costumam dar preferência aos que apresentam capacidade de desempenho criativo, espírito de equipe e desejo de aprender cada vez mais, para múltiplas atividades.

Frente a este panorama, torna-se imprescindível ao trabalhador um contínuo processo de aprendizagem e atualização de conhecimentos e habilidades, como forma de não somente tentar garantir seu emprego, mas preparar-se adequadamente para enfrentar a possibilidade da perda do emprego. Esta nova realidade impõe aos trabalhadores uma necessidade contínua de capacitação para encontrar-se à altura das exigências do mercado de trabalho.

Outro dado que reforça esta necessidade de aprimoramento é o aumento do desemprego em nível global. Assim é que, o desemprego mundial, no final dos anos 90, foi estimado, segundo análise da Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 150 milhões. A força de trabalho foi calculada em três bilhões; desta, entre 25% e 30% vive às custas de subemprego, atividades informais, sem registro e/ou benefícios legais¹. O impacto produzido na redução de empregos pela ação conjunta das modernas formas de gestão e das inovações tecnológicas, recebeu, de igual forma, um impulso das dificuldades econômicas geradas pelas crises que afetaram o mercado financeiro global, tais como: a crise do México, em 1994 e 1995; a recessão no Japão, a crise dos Tigres Asiáticos e a queda das bolsas em 1997, além da quebra da Federação Russa (1998), do aumento do preço do petróleo e dos ataques dos capitais especulativos.

A questão do desemprego firma-se, assim, como uma problemática mundial, uma vez que se constata que esta tendência não se relaciona apenas a determinado número de empregos, a uma área específica, ou determinada área geográfica. *"O que está desaparecendo é o próprio emprego em si [...] essa tão procurada e tão difamada entidade social está desaparecendo hoje como uma espécie que sobreviveu além do seu tempo"* (Bridges, 1995, p. 14).

As empresas, neste novo contexto, têm demonstrado, cada vez mais, a propensão de exigir de seus funcionários uma série de competências e habilidades específicas: a) um conhecimento profundo do ramo de atividade da empresa; b) capacidade de assumir responsabilidades que não as específicas do cargo ocupado e, c) habilidade na utilização das novas tecnologias e na tomada de decisões.

Para Kidder, Ryan *et al* (1998) as novas expectativas e tendências sociais, tecnológicas, políticas e internacionais, tais como a internacionalização da economia, a desregulamentação do mercado e as economias em ascensão, em nível mundial, demarcam as ações sociais, organizacionais e pessoais e afetam diretamente a vida das pessoas. Isto

¹ Fonte: Organização Internacional do Trabalho.

reforça a afirmação de que as novas formas de gestão impactam o mercado de trabalho, pois as empresas, assim como os órgãos governamentais, estão buscando formas de se tornarem mais enxutas, eficientes e competitivas no mercado mundial, visando expandir seus mercados e otimizar resultados. Isto implica na redefinição do relacionamento entre empresas, consumidores, fornecedores e funcionários. Este processo centraliza-se no empregado e sua capacidade de adaptação às novas exigências que sobre ele recaem. O não atendimento a estas exigências resulta na demissão e substituição do mesmo, provocando uma instabilidade social.

Uma das mudanças mais acentuadas na forma de emprego durante o desenrolar da década de 90 foi a privatização gradativa dos serviços públicos, e o encolhimento das burocracias governamentais. Também no setor privado, tornou-se prática comum a terceirização de determinadas áreas de atuação das empresas, oferecendo oportunidades para as que demonstram maior competência. Bridges (1995) cita, como exemplo, os casos da *Toyota*, *Ford* e *General Motors*, as quais terceirizaram, respectivamente, cerca de 75%, 50% e 25% de seus componentes de automóvel.

Para poderem seguir as mudanças que ocorrem diariamente no mercado, as ações organizacionais necessitam, segundo Bates e Bloch (1997, p. 45), contar com *“organização plana, menos hierarquização; trabalho concentrado em torno do processo; desvios e interrupções na trajetória da carreira - não há mais carreira linear; manter o foco no objetivo central da empresa, com maior utilização de contratos; terceirizações e alianças, diversificação de qualificações, pessoas, estilo de vida e expectativas”*.

Evidentemente, tais ações vêm causando alterações nas concepções tradicionais de carreira, emprego e relacionamento empregador-empregado. O perfil do empregado desses novos tempos exige iniciativa, formação e auto-suficiência. A concepção tradicional do emprego para a vida toda está desaparecendo, como resultado da passagem de uma relação de trabalho paternalista para outra baseada na realidade do mercado.

De certo modo, dentro do contexto de mercado, pode-se dizer que o trabalhador precisa encarar sua carreira como se esta fosse um negócio próprio, e que seus serviços estão sendo tão somente "terceirizados" pela empresa que o contratou.

As mudanças tecnológicas — aliadas ao fenômeno das fusões e incorporações —, devido à rapidez com que vêm ocorrendo, trouxeram uma série de mudanças inovadoras no campo dos serviços. É o que se verifica, por exemplo, com a crescente utilização, por parte das instituições financeiras nas suas entidades bancárias, dos novos sistemas de atendimento direto ao cliente, via conexão de computadores, tais como: o *Electronic Data Interchange* (EDI), que realiza praticamente todos os serviços diretos de uma empresa com o banco sem a intervenção de funcionários; o *Office Bank*, destinado a pessoas jurídicas; o *Home Bank*, voltado para o atendimento às pessoas físicas; agências totalmente informatizadas; quiosques 24 horas; Terminal de Múltiplo Atendimento (TMA); Internet; fone e fax; entre outros.

As mudanças na economia globalizada alertam os trabalhadores quanto à necessidade de estarem sempre preparados para possíveis demissões, investindo, continuamente, em si mesmos. Na visão de Marins Filho (2000, p. 2), "agora é hora de dormir uma hora mais tarde e acordar uma hora mais cedo, entrar na Internet, aprender inglês e/ou espanhol, buscar a excelência, uma vez que os 'mais-ou-menos' não terão mais lugar no mercado". Masi (1999, p. 68), por sua vez, alerta: "trabalhadores do mundo previnam-se! O futuro terá menos emprego para oferecer à classe média. As carreiras vitalícias serão raras. O treinamento será constante". Isto é visível no fato das empresas japonesas, que mantinham a tradição do emprego vitalício, já estarem revendo suas posições a este respeito. A Toyota, por exemplo, considerada uma empresa conservadora, surpreendeu o mercado com a criação de uma nova categoria de profissionais: os temporários.

Segundo Marins Filho (2000), Jean Krief, vice-presidente do Sistema Financeiro Internacional da Bull, teria comentado serem três as mudanças que atingiram o sistema financeiro mundial: a desregulamentação, que afeta

outros setores como o industrial e o de serviços; a redução de custos, pelo avanço tecnológico, disponibilizando o sistema on-line para os bancos; e a expansão do capital, que resulta no acréscimo da riqueza gerada nas sociedades pós-industriais e na redistribuição dessas riquezas à sociedade.

As crises econômicas que abalaram o mercado financeiro mundial na década de 90 não deixaram isento o Brasil, hoje a oitava economia do planeta. A abertura comercial, iniciada no governo Collor (1990), que permitiu a entrada de produtos e empresas estrangeiras, eliminou setores inteiros da indústria brasileira, impossibilitadas de concorrer com os preços dos importados. Esse fato obrigou as empresas a modernizarem-se (adotando novas tecnologias), buscar a redução dos custos e racionalizar a produção — fatores que colaboram com a menor necessidade de mão-de-obra. O resultado foi o aumento do desemprego.

Tais transformações também foram apontadas em estudo realizado pela Organização Internacional do Trabalho. De acordo com Abbott (2001), as mudanças econômicas globais levaram os bancos e as organizações financeiras a realizarem aquisições e fusões para poderem sobreviver à competitividade. O impacto causado no mercado de trabalho por essas mudanças confirmou a redução do número de empregos no setor bancário mundial, na última década.

Estudo realizado pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios do IBGE (1999) indicou uma taxa de desemprego de 4,03% em agosto de 1991 e de 7,65% em agosto de 1999. O Brasil possui hoje 7,6 milhões de desempregados, para uma população economicamente ativa (PEA) de 79,3 milhões. Isto se deve a diversos fatores, entre os quais destacam-se as crises externas (México, Rússia, Japão e Tigres Asiáticos).

Cacciamali (1999) considera que o Brasil iniciou a década de 90 promovendo a abertura comercial dentro de um ambiente de recessão econômica. Em decorrência disso, o crescimento econômico, apesar de ter sido positivo, não foi suficiente para gerar empregos e atender a demanda do crescimento da População Economicamente Ativa.

Todos os segmentos da economia sofreram com as crises. O número dos bancos existentes, por exemplo, foi reduzido, com conseqüente aumento do número de desempregados. Segundo Costa (2000), a concentração dos bancos, através das fusões, incorporações, terceirizações e aquisições, reduziu o número destes, durante o período 1994-2000, em 19% (de 263 para 214). A redução dos bancários, no período 1991-2000, foi de 48% (de 754.357 para 392.567).

O Banco do Brasil, entre 1994 e 2000, reduziu sua força de trabalho em 36,5%. Os 123.254 funcionários existentes em 1994 foram reduzidos a 78.201 em 2000. Segundo o DIEESE (1997, p. 4), *"o Banco do Brasil é campeão de demissões nos bancos federais"*.

Cerqueira e Amorim (1998) demonstram que os postos de chefia intermediária do Banco do Brasil foram reduzidos de 10%, em 1988, para 6%, em 1993. Essa redução foi causada, principalmente, em função do programa de modernização do BB, o qual teve início nos primeiros anos da década de 90. Tal programa visava controlar despesas e ampliar margens de receitas. Para tanto, empreendeu-se ao enxugamento da folha de pagamento, reorganizou-se a estrutura administrativa da organização, adotou-se procedimentos mais rigorosos na concessão de empréstimos, modernizou-se o modelo de gestão e investiu-se na profissionalização do quadro funcional.

Tais medidas implicaram na queda das atividades de controle e supervisão, as quais passaram a ser confiadas às próprias equipes de trabalho ou aos equipamentos automatizados, com a conseqüente redistribuição de tarefas. Dessa forma, os empregos de todos os níveis estão sendo afetados, da execução à administração. Conseqüentemente, à medida que uma empresa vai enxugando seus níveis hierárquicos, o da gerência média desta é o que apresenta maior tendência a desaparecer, pois, segundo Rifkin (1995), a gerência média está sendo eliminada pela compressão de várias funções em um mesmo processo. A nova tecnologia da informação e das telecomunicações está aproximando a base e o topo da pirâmide hierárquica.

As análises e pareceres dos autores citados até o momento corroboram uma série de preocupações de ordem geral, bem como nos permitem estudar e refletir sobre a questão da gerência média no Banco do Brasil, e tornam clara a necessidade de pesquisar as reais condições de trabalho em um segmento que vem sendo reduzido com extrema rapidez.

Estas considerações do BB demonstram o quão oportuna torna-se uma análise de caso quanto ao comportamento dos profissionais dessa classe, frente à possibilidade de sua extinção nas grandes organizações. Para executar tal análise, escolheu-se um dos segmentos da gerência média do Banco do Brasil denominado Gerente de Expediente, "Gerex", o qual representa 8,6% de um total de 78.000 funcionários efetivos existentes na Organização até o ano de 2000.

1.2 Definição dos Principais Termos

Segundo Lakatos e Marconi (1990, p. 25), a definição dos termos tem por objetivo principal torná-los mais claros, compreensivos, objetivos e adequados: *"é importante definir todos os termos que possam dar margem a interpretação errônea. O uso de termos apropriados, de definições corretas, contribui para melhor compreensão da realidade observada"*.

Para falar sobre o tema empregabilidade e, especificamente, sobre a questão da gerência média do BB, convém estabelecer, previamente, os diversos termos e conceitos que envolvem sua explanação, uniformizando, portanto, a linguagem, para um melhor entendimento da argumentação utilizada nesta pesquisa.

Competitividade - para Pereira (1996), competitividade é uma equação de preço e qualidade, que está diretamente ligada à necessidade de transformação da postura do corpo funcional.

Competência profissional - segundo Minarelli (1995), é o mesmo que capacitação profissional. É um composto dos conhecimentos adquiridos,

aliados às habilidades físicas e mentais, o jeito de atuar e a experiência. O portador dessa distinção reúne as condições necessárias para competir no mercado de trabalho.

Downsizing - é a estratégia de reduzir (*down*) o tamanho (*sizing*) da organização buscando diminuir custos e aumentar a produtividade.

Emprego - conceito surgido no século XIX para englobar a relação existente entre o trabalhador e o trabalho que precisava ser feito nas fábricas e burocracias das nações, em face da industrialização. Bridges (1995) define da seguinte forma: *"ato ou efeito de empregar; função cargo; ocupação; uso aplicação, serviço público. Aquele que exerce um emprego; funcionário; pessoa física que presta serviços de natureza não-eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário"*.

Empregador - aquele que emprega; chefe de firma ou estabelecimento, em relação aos empregados; empresa individual ou coletiva que admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços.

Empregabilidade - *"conjunto de capacidades e competências que tornam a pessoa capaz de gerir o seu destino, inclusive provendo meios para sua subsistência, estando ou não empregado"* (Menegasso, 1998).

GEREX - Gerente de Expediente. Denominação de um dos cargos da gerência média do Banco do Brasil.

GECON - Gerente de Contas. Gerente que tem a responsabilidade de uma carteira de clientes, sejam estas pessoas físicas ou pessoas jurídicas.

Mercado de Trabalho - o mercado de trabalho é constituído de problemas para serem resolvidos e nem sempre estão traduzidos sob forma de emprego. De acordo com Minarelli (1995), aquele que possui habilidade para resolvê-los está inserido no mercado de trabalho.

Ocupação - ato de ocupar, ou de se apoderar de alguma coisa; posse; emprego; ofício; serviço.

PEA - População Economicamente Ativa.

PDV - Programa de Desligamento Voluntário.

Trabalho - aplicação da atividade física ou intelectual, resultado da ação de uma força, ou seja, a prática de esforço desprendido por uma pessoa, subordinado às necessidades objetivas e subjetivas inerentes ao processo de produção. É uma atividade consciente e social do homem, visando a transformar o meio em que habita segundo suas próprias necessidades.

1.3 Organização do Documento

A dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos: Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia de Pesquisa, Resultado da Pesquisa, Conclusões e Recomendações, e Referências Bibliográficas.

No primeiro capítulo expõe-se o assunto, definem-se os principais termos, descreve-se a organização da pesquisa, discute-se o tema e o problema, apresentam-se os objetivos, justifica-se a escolha do tema e apresentam-se os limites da pesquisa.

No segundo capítulo encontra-se a Fundamentação Teórica, composta de nove tópicos: conceituando trabalho e o emprego; o trabalho e as relações sociais; o contexto do trabalho na modernização do setor bancário; a mudança tecnológica no setor bancário; empregabilidade, surgimento do conceito de empregabilidade, exigências à empregabilidade; o setor bancário e a empregabilidade e o histórico do Banco do Brasil.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos, a natureza e caracterização da pesquisa: tipo, metodologia, perspectiva de análise e modo de investigação, e população/sujeito pesquisados. Esse capítulo identifica, delimita e justifica todos os procedimentos e técnicas aplicados, os quais viabilizam a realização do trabalho e, principalmente, o alcance dos objetivos propostos.

O quarto capítulo aborda a pesquisa de campo e contém: introdução, os sujeitos, a concepção da pesquisa e a apresentação, discussão e análise

dos dados coletados, correlacionando tais dados com a fundamentação teórica.

No último capítulo, são apresentadas as conclusões e recomendações.

Finalmente, as referências bibliográficas apresentam a listagem, em ordem alfabética, de todas as referências e documentos que subsidiaram este trabalho.

1.4 Discussão do Tema e do Problema

A globalização, termo utilizado mais enfaticamente a partir da década de 90 para designar a internacionalização da economia, colocou as empresas brasileiras frente a um mercado competitivo e exigente. O surgimento desse novo mercado, fruto de um processo competitivo, estabeleceu novos padrões de qualidade e preços para demanda e oferta de produtos e serviços.

As organizações empresariais, para expandir mercado e alcançar maior eficiência, estão redefinindo os seus relacionamentos com consumidores, fornecedores e funcionários. Para poderem se adequar a essas novas exigências do mercado, passaram a buscar profissionais com mão-de-obra qualificada. Não somente as exigências sobre as pessoas passaram a ser mais contundentes, como também se estenderam a todo ambiente organizacional. As empresas, nas suas estruturas internas, passaram a ser cada vez mais compactas e o poder decisório está sendo distribuído de novas maneiras pela criação de equipes autogeridas.

As mudanças impostas pela concorrência levam as empresas a fazerem um trabalho de reorganização sempre que surge ameaça de perda de espaço para seus produtos e serviços no mercado. As empresas precisam trabalhar mais enxutas e eficientemente para se tornarem mais competitivas. Isso, muitas vezes, implica na realização de *downsizing*. Embora algumas empresas nem mesmo diminuam de tamanho, todos os cargos estão mudando. São

influências exógenas mudando a estrutura organizacional no tocante à relação empresa-empregado.

A competição entre as empresas colocou em foco os profissionais mais qualificados e preparados, pois aquelas não têm mais tempo ou condições de prepará-los. Os profissionais precisam estar preparados e colocar suas habilidades á disposição do mercado de trabalho. Esse novo profissional, com capacidade de conseguir emprego e agregar valor às suas atividades, está inserido no contexto de empregabilidade.

A empregabilidade passou a ser tema de palestras, debates, artigos de revistas e jornais e está estabelecendo uma nova forma na relação trabalhista e no mercado de trabalho. O entendimento anterior de trabalho, em que o funcionário permanecia vinte anos em uma mesma organização, seja esta pública ou privada, não existe mais e os níveis hierárquicos estão sendo eliminados com a delegação de responsabilidades aos poucos detentores de emprego.

O conceito de segurança profissional muda na mesma velocidade com que as empresas se modernizam, desenhando os processos de produção e o perfil dos profissionais para conduzi-los. Durante muitos anos, o emprego por tempo prolongado representou a base segura sobre a qual podíamos assentar toda uma vida. Era comum ingressar em uma empresa de calças curtas e sair dela para a aposentadoria. A cada dia essa realidade fica mais distante. O tempo de permanência nas empresas diminui a olhos vistos e aumenta a rotatividade. Forja-se, contudo, em meio à crise mundial do emprego, um novo tipo de conceito: mais importante do que ter emprego é ter empregabilidade. (Minarelli, 1995, p. 11)

As organizações empresariais de todas as áreas passaram a ser afetadas pela empregabilidade. Este termo refere-se à condição do trabalhador ser "*empregável*". Por empregável entende-se a capacidade de aplicar ou conseguir emprego para seus conhecimentos, habilidades e atitudes, adquiridos através de educação e treinamento voltados para as novas tendências e necessidades do mercado de trabalho. A empregabilidade de um trabalhador está fundamentada em um conjunto de características tais como, adequação vocacional, competência profissional, idoneidade e saúde

física e mental (de nada adianta competência profissional se o trabalhador não possuir saúde), entre outras. Considera-se que o trabalhador dotado de empregabilidade possua maiores chances de atuar no mercado em função da atratividade que suas habilidades especiais causam em possíveis empresas contratantes.

A responsabilidade pela preparação do profissional para atuar no mercado de trabalho deixou de figurar, pelo menos em grande parte, entre as atribuições do Estado e das empresas, tendo como uma das implicações, que as conseqüências da empregabilidade ainda não foram totalmente compreendidas pelo conjunto social.

Não obstante a discussão em torno da empregabilidade, as exigências desta já são visíveis, através de estudos e pesquisas. Uma pesquisa, realizada nos EUA com 300 empresas e 184 profissionais, revela que: "*[...] nem empresas e profissionais estão preparados para o novo conceito dominante, a 'empregabilidade'. Quase 50% dos participantes da pesquisa reconhecem que seu cargo, tal como é hoje, provavelmente não existirá dentro de três anos. Mesmo assim a passagem do 'mundo do emprego' para o 'mundo da empregabilidade' ainda não é totalmente compreendido [...]*" (Bates e Bloch, op. cit., p. 52).

O Banco do Brasil, naturalmente, não ficou imune às mudanças no mercado de trabalho. Em 1995, o Banco do Brasil implantou o Programa de Desligamento Voluntário — PDV. De acordo com a diretoria da época, o programa visava adaptar as características da organização às novas condições do mercado, resultantes das mudanças no cenário econômico mundial, em geral, e os reflexos destas no país, em particular. Como forma de melhorar a qualidade de seus serviços e produtos, o Banco efetuou investimentos no treinamento e desenvolvimento de seus funcionários. Estas ações visavam adequar o BB às novas formas de atuação, após a saída de milhares de funcionários que aderiram ao PDV. Um dos efeitos do PDV foi a extinção de diversas funções dentro do quadro funcional da organização. Em especial, aquelas relativas aos Centros de Serviços e Comunicações —

CESECs, os quais surgiram em 1997. Tais Centros, que chegaram a possuir 600 funcionários, contavam, em 2000, com cerca de 120. Tal redução demonstra a profundidade da política de reestruturação do quadro funcional.

Em 1996, o Banco do Brasil propagava a idéia de que a organização estava mudando e que havia necessidade de acompanhar as mudanças que vinham ocorrendo no mercado. Tais "avisos" eram difundidos por meio de uma publicação mensal interna denominada "*Profissionalização - o diferencial competitivo*". Em seu primeiro número, a publicação chamava a atenção para a necessidade do funcionário aprimorar-se e assumir sua condição de protagonista de seu próprio desenvolvimento. O "*programa de profissionalização do BB*", veiculado na citada publicação, mostrava que o profissional do Banco deveria atentar para as transformações que estavam ocorrendo dentro e fora da empresa e se preparar para elas. Na edição seguinte, "*Profissionalização*" alertava para a emergência dos novos modelos de gestão e o impacto que estes vinham causando sobre o mercado de trabalho. Na edição de agosto de 1996, o conselho era de que o funcionário refletisse sobre a posição do Banco frente ao processo evolutivo das modernas ferramentas de gestão, como a reengenharia e o *downsizing*, entre outras, e realizasse uma avaliação de sua postura profissional e pessoal diante dessas mudanças. O leitor devia refletir, profundamente, sobre as implicações das possíveis mudanças que poderiam advir da adoção, pelo Banco, destas formas de gestão. Essas mudanças eventuais encontravam-se insinuadas no seguinte texto: "*Após analisar a evolução das eras empresariais e dos modelos de gestão, pense sobre o impacto provocado no mercado de trabalho. Coloque-se na posição de um profissional desse novo mercado e considere algumas das implicações possíveis para a organização (Banco do Brasil) e para você mesmo*" (Pereira, 1996, p. 8).

A mensagem pronunciava que o mundo, a economia, a força de trabalho e suas relações estavam mudando. Os próprios cargos passariam por transformações profundas. Alertava-se para as alterações que estavam sendo implementadas na organização e que afetariam diretamente os funcionários.

Apontava-se para a substituição da posição de empregado, ou seja, da vinculação empregatícia, pela relação de parceria com a empresa: *“A empregabilidade é a postura de vanguarda do profissional que busca a auto-realização com seu trabalho. Baseado em sua competência, o profissional tem de estar, a todo momento, preparado para encontrar um espaço de contribuição quando e onde for necessário”* (Pereira, op. cit., p. 9).

Percebe-se, portanto, que a estrutura do Banco encaminhava-se, gradativamente, em direção à prática da empregabilidade.

Cabe mencionar que o funcionário vivia, então, numa *“letargia”* quanto às mudanças que estavam ocorrendo no mercado. Este estado letárgico, em grande parte dos funcionários, era causado pela estabilidade proporcionada pela empresa, que parecia garantir uma futura aposentadoria tranqüila. A carreira profissional estava garantida, sendo proporcionada pelos deslocamentos às agências do interior, onde as experiências adquiridas lhes garantiam sucesso na ascensão profissional. Muitos funcionários mantinham uma visão voltada para dentro da empresa, não percebiam as mudanças que estavam ocorrendo, nem a necessidade de acompanhá-las.

Esse estado de *“letargia”*, segundo Bardwick (1998, p. 19), ocorre porque *“quando sentimos segurança deixamos a desejar o nosso potencial criativo. Protegendo as pessoas contra o risco, destruimos sua auto-estima. Privamo-las da oportunidade de se tornarem pessoas enérgicas e competentes. Enfrentar riscos é a única maneira de conquistar confiança, pois esta é o resultado do domínio dos desafios”*.

A própria diretoria do Banco admitiu, em sua publicação interna, *“Profissionalização”* (1996), ter ficado para trás na corrida das mudanças ocorridas no mercado financeiro. Havia alguns obstáculos a serem vencidos para que a instituição pudesse participar desta *“corrida”* com sucesso: falta de autonomia, lentidão, insuficiente descentralização de decisões, excesso de níveis hierárquicos e alguns traços típicos da cultura organizacional, fraquezas que precisavam ser combatidas. A organização convidava seus funcionários a

uma profunda reflexão sobre esses problemas e os conclamava ao engajamento, sob pena do Banco sucumbir.

A reorientação do setor bancário é marcada pela busca da modernização administrativa, com adoção de modelos organizacionais focados na área de negócios ou concentradas em segmentos mais rentáveis. Quem demorou a reagir aos sinais dos novos tempos teve que fazer muitas mudanças ao mesmo tempo. Foi exatamente o que ocorreu com o Banco do Brasil, que ainda trabalhava com uma estrutura departamentalizada e pouco voltada para o mercado. O Banco foi ficando cada vez mais para trás em termos de rentabilidade, eficiência, agilidade e qualidade na prestação de serviços (...) (PROFISSIONALIZAÇÃO, 1996, p. 5).

A partir daquele momento, o Banco buscava sensibilizar seus funcionários para a necessidade de um esforço em se profissionalizar, face às transformações do mercado de trabalho. Estes tiveram de admitir que estavam vivendo uma “*pseudo-estabilidade*” e que as mudanças exigiam rapidez para poder se adaptar aos novos modelos de administração que estavam sendo implantados pelo Banco.

Algumas mudanças já haviam sido iniciadas. Em 1994, foi distribuído, aos funcionários do Banco, um caderno, denominado “*Estratégia da Macrofunção Pessoal*”, com o subtítulo “*Desenvolvimento Pessoal*”. Sua política geral era promover o permanente desenvolvimento dos funcionários como forma de desenvolver a Organização. Em 1995, quando foi instituído o Programa de Desligamento Voluntário — PDV, apresentado no capítulo 2, o Banco comunicava aos funcionários que estava mudando seu processo de gestão e precisava reduzir o quadro de funcionários. A instituição precisava sobreviver e manter somente os empregados necessários para garantir o bom desempenho da mesma. Comunicava-se, ainda, que não havia mais como garantir empregos, uma vez que o BB estava se colocando como um banco cada vez mais “*de mercado*” e, portanto, precisava ser regido pelas leis do mercado.

A inovação tecnológica dos anos 90, a eliminação de fronteiras comerciais, com um ambiente de alto grau de incerteza e de instabilidade, desafiava as organizações a se tornarem mais ágeis, efetivas e competitivas.

A sobrevivência dessas empresas exigia novas práticas, como alianças e parcerias, foco no mercado, cada vez mais segmentado, e a busca da satisfação do cliente. Esses procedimentos são a tônica da administração voltada para o negócio. Para atuar num mercado dinâmico, a organização precisou implementar um modelo descentralizado, com controle sobre aspectos globais dos resultados. Surge então o trabalho em equipe, que passa a ser valorizado, diminuindo, na pirâmide organizacional, a distância entre a alta administração e a base funcional.

Para atender a essas demandas, o Banco realizou um ajuste no seu quadro de funcionários com um programa de incentivos à demissão. Percebeu-se, então, que não havia mais estabilidade. A organização não ficaria alheia a esse processo, mesmo tendo a cultura de proporcionar estabilidade aos seus empregados. O organograma do Banco estava mudando.

Esse desafio feito ao Banco, em relação à sua sobrevivência no mercado altamente competitivo, afeta diretamente seu corpo funcional e as mudanças fizeram com que, de um modo geral, todos os funcionários repensassem sua relação de trabalho com a organização.

A gerência média do BB, cuja função principal é atuar como elemento de ligação entre a administração e a base funcional, sofreu, durante a segunda metade da década de 90, uma redução significativa. De acordo com informações do relatório da Unidade de Função da Distribuição (UEN Distribuição), tal redução foi da ordem de 43,28% (de 11.449 em 1994 para 6.493 funcionários em 2000), enquanto que, em igual período, o número total de funcionários do Banco foi reduzido em 36,5%. A análise deste segmento funcional poderá contribuir para uma melhor compreensão da forma como essa classe de funcionários compreende o processo de transformação e quais as iniciativas que procura tomar para enfrentá-lo, principalmente no que diz respeito à questão do desemprego.

Tendo em vista as mudanças globais que vêm ocorrendo no setor econômico, com reflexos no mercado de trabalho, resultando em desemprego

para todas as categorias, elegeu-se a empregabilidade da gerência média do Banco do Brasil como tema para esta dissertação. Espera-se que esta pesquisa possa contribuir para o entendimento da questão relativa à transição entre emprego e empregabilidade, além de auxiliar, se possível, a empresa a elaborar um plano eficiente de conscientização quanto às relações entre a empresa e o empregado. Finalmente, espera-se que a pesquisa ajude a disseminar, entre os sujeitos da pesquisa, os conhecimentos adquiridos sobre o tema, ampliando os níveis de compreensão da realidade sobre o assunto.

Diante das considerações apresentadas e dos vários problemas que poderiam ser levantados, limitou-se como problema de pesquisa a seguinte questão: **Qual é o entendimento que os funcionários que exercem a gerência média do Banco do Brasil, das agências de nível um da região de Curitiba, têm sobre a empregabilidade?**

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo Geral

Conhecer o entendimento que os funcionários que exercem a gerência média do Banco do Brasil, nas agências de nível um da região de Curitiba, têm sobre a questão da empregabilidade.

1.5.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos destacam-se:

- Descrever o contexto bancário diante do momento presente;
- Apresentar a história do Banco do Brasil para conhecer o entendimento do conceito de emprego e empregabilidade,

- Identificar o entendimento que os funcionários pesquisados têm sobre a empregabilidade.

1.6 Justificativa para Escolha do Tema

Os funcionários da gerência média do BB são profissionais que se desenvolveram dentro de uma cultura organizacional burocrática, o que os levou a adotar uma postura de “*acomodação empregatícia*”. Essa postura, contudo, tem resultado em grandes dificuldades para estes profissionais, frente às mudanças implementadas pelo Banco e pelo mercado.

Os funcionários ainda cultivam velhas crenças, fortemente arraigadas, que, de certa forma, inibem uma visão crítica da realidade. Algumas posturas inadequadas da estrutura empresarial também contribuem para esse estado de incompreensão. Os funcionários ainda costumam esperar que as empresas cuidem deles, num entendimento de paternalismo empregatício. A área de recursos humanos pouco participa dos assuntos estratégicos das empresas. O nível de treinamento para lidar com as tensões e a pressão que acompanham as transformações do mercado é inadequado e sua qualidade, no mínimo, duvidosa. O grau de capacitação dos funcionários agrega pouco valor às suas atividades. As empresas, em geral, não possuem um plano de apoio satisfatório aos funcionários que lhes permita inserir-se no contexto de empregabilidade.

Nesse contexto, os estudos de Rifkin (1995), Bates e Bloch (1997) e Kidden e Ryan (1998), têm demonstrado que as mudanças que vêm ocorrendo no mercado estão afetando o nível de emprego e que as funções de nível médio estão desaparecendo rapidamente dos organogramas das empresas.

Torna-se relevante este estudo sobre a gerência média no BB, devido ao fato de tal pesquisa ainda não ter sido realizada em nível de Banco do Brasil. Considera-se que este estudo adquire importância em virtude da possibilidade de analisar um segmento específico do funcionalismo do Banco e

a percepção que tal segmento apresenta sobre a questão do desemprego, além de verificar o que estes funcionários têm realizado em prol de seu desenvolvimento profissional, como forma de adequar-se à nova realidade do mercado de trabalho. Destaque-se, também, a importância de se analisar o impacto causado pelo Programa de Desligamento Voluntário — PDV, uma vez que se constatou que, de maneira geral, aqueles que aderiram ao plano não estavam preparados para enfrentar o mercado de trabalho, enquanto que os remanescentes, em sua maioria, vivenciam uma situação de medo, angústias e apreensão em relação a um próximo processo de demissão.

Finalmente, esta pesquisa, ao fornecer subsídios aos funcionários e/ou ao setor de RH do Banco sobre a questão emprego e empregabilidade, estará justificando sua relevância, pois contribuirá, direta ou indiretamente, para os objetivos dos funcionários e da organização.

1.7 Limitações da Dissertação

A pesquisa apresenta algumas limitações, independente da natureza do estudo, do referencial teórico escolhido, e dos procedimentos metodológicos utilizados. Estas devem ser esclarecidas, como forma de evitar equívocos de interpretação e, simultaneamente, estimular discussões e possíveis estudos ulteriores sobre o tema ora estudado.

As bases teóricas de estudos desta natureza (natureza social), evidentemente, enfrentam limitações porque constituem-se interiormente ao próprio objeto de estudo: o mundo social. Base teórica, fenômeno analisado e pesquisador são, todos, produtos do meio social e influenciados pelo seu contexto. Tanto aqueles que formulam a metodologia e a fundamentação teórica quanto aqueles que as aplicam são, dessa forma, em certa medida, “*marcados*” pela realidade social que investigam. Em virtude disso, não só a metodologia e os conceitos teóricos empregados, como também as conclusões extraídas da análise do fenômeno estudado, emergem do todo social que lhes

esboça o contorno e lhes atribui seu peso específico. Dessa forma, podem, eventualmente, apresentar pequenos desvios não-intencionais, admitidos e tolerados pela moderna teoria da ciência. Acrescente-se a isso as limitações de tempo e recursos do pesquisador e as eventuais limitações representadas pela subjetividade do mesmo, as quais podem ser de natureza orgânica, cultural ou derivadas de sua própria visão pessoal do mundo. Ressalte-se, entretanto, que tanto a metodologia quanto a fundamentação teórica constituem um inestimável guia geral que orienta a pesquisa à realidade social concreta.

A pesquisa restringiu sua investigação aos funcionários do setor bancário, em especial os componentes de um segmento específico: os funcionários da gerência média do Banco do Brasil, das agências de nível um da região de Curitiba (internamente denominados *Gerex*). O presente estudo busca captar o entendimento que estes funcionários possuem sobre a empregabilidade.

Menegasso (1998) considera necessário prestar muita atenção aos fenômenos analisados, pois estes sofrem constantes mudanças, o que tem ocorrido no caso da gerência média, a qual vem sendo reduzida drasticamente nas grandes empresas.

O período estudado foi o decorrido entre os anos de 1990 e 2000, enfatizando-se o período relativo aos últimos cinco anos da década (1995-2000), logo após o início da implementação do Programa de Desligamento Voluntário. As agências classificadas como nível um representam 6,87% (200) do total de agências no país (total de 2.908 agências). Dessas, dez localizam-se no Paraná, sendo três em Curitiba. Os funcionários pesquisados correspondem a 0,15% do total de funcionários do Banco no país, a 2,09% no Estado e a 9,25% em Curitiba. O universo desses profissionais, segundo dados disponíveis no final de 2000, era composto de 6.493 funcionários no Brasil, sendo que, destes, 477 no Estado do Paraná e 108 em Curitiba.

Como mencionado na introdução da dissertação, o índice de redução dos profissionais conhecidos como GEREX ficou acima do relativo à redução,

no mesmo período, dos funcionários em geral. Em decorrência disso, a preferência recaiu sobre este segmento específico pela oportunidade de pesquisar os funcionários remanescentes e compreender sua percepção acerca do desemprego e da questão da empregabilidade. Em virtude disso, os resultados obtidos não podem, evidentemente, ser generalizados, não sendo plena e automaticamente extensivos a todo o segmento bancário, nem a outros setores de atividade.

O fato dos profissionais pesquisados encontrarem-se lotados nas agências da região de Curitiba, onde reside e trabalha o autor desta pesquisa, contribuiu para minimizar os custos financeiros e otimizar o tempo de contato com os pesquisados.

O trabalho é a fonte do orgulho humano.

Ralph Dahrendorf

2 O TRABALHO E O EMPREGO

2.1 Conceituando Trabalho e Emprego

Ao pesquisar a questão do trabalho verifica-se que entre os estudiosos do assunto predominam duas tendências opostas: uma religiosa e uma filosófica. No aspecto religioso, especialmente em relação ao cristianismo ocidental, verifica-se a existência de uma concepção dualista. Parte da Bíblia, por exemplo, vincula o trabalho ao pecado (que resultou na expulsão do homem do Paraíso), enquanto outra apresenta o trabalho como forma de agradar a Deus. Da primeira visão, de cunho negativo, derivou a palavra latina *tripalium*, instrumento feito com três paus aguçados, utilizados pelos agricultores para bater o trigo e outros cereais. Esta forma de processar os cereais estava ligada ao esforço e cansaço; sacrifício físico. *Tripalium* também estaria relacionado a um determinado instrumento de tortura, derivado, por sua vez, do verbo *tripaliare*, que significa torturar. Outro ponto de vista bíblico, de cunho positivo, assevera que o homem deveria trabalhar como forma de atingir o estado de graça. Esta visão foi mais enfatizada a partir da Reforma Protestante empreendida, principalmente, por Lutero e Calvino. A partir da cisão da Igreja, o trabalho, e seu fruto, passaram a ser vistos como instrumento da salvação e forma de realizar a vontade divina. Calvino associava o trabalho à idéia de predestinação. Isto implicava que, se alguns alcançam êxito na vida, enquanto outros permanecem na miséria, tal fato decorre da vontade divina.

A utilização do capital como fator de produção e poupança acentuou-se após a Reforma, lançando as bases para o que seria conhecido como modo de produção capitalista:

Ele [Weber] associa a ética protestante ao que ele chama de "espírito capitalista". A psicologia do homem religioso e do homem econômico coincidiram no empresário burguês dos tempos da austeridade, quando, para afirmar-se, a classe burguesa necessita da religião do trabalho. Para o protestantismo, a maneira de viver aceitável, agradável a Deus, não está mais na superação da moralidade mundana, pelas renúncias do religioso na solidão do mosteiro, como pensava certa tradição católica. O modo de vida que melhor serve a Deus estaria no cumprimento das tarefas do século, imposta ao indivíduo por sua posição no mundo. (Albornoz, 1994, p. 38)

O capitalismo, como forma de pensamento filosófico, desenvolveu-se ligado à reforma protestante, utilizando-se de todas as considerações bíblicas positivas em relação ao trabalho para valorizá-lo, colocando-o à disposição do capital. Nessas avaliações religiosas do labor, como forma de agradar a Deus e instrumento de purificação e salvação, reside o mais poderoso ponto de apoio para o chamado "*espírito capitalista*", o qual, segundo Weber, pode ser chamado de "*espírito do Capitalismo*". Esse "*espírito*" já havia sido caracterizado, muito antes, por Adam Smith, como "*a mão invisível*". Esta "*mão*" seria a da Providência Divina e determinava que cada indivíduo permanecesse dentro dos limites profissionais que lhe foram dados por Deus, assumindo, dessa forma, a força de um dever religioso. Essa formulação diminuiu, em certa medida, o antagonismo trabalho-capital, a luta de classes em torno da divisão do trabalho e sua conseqüente distribuição desigual da riqueza. Encontrava-se preparado o ambiente propício ao desenvolvimento da Revolução Industrial, com a força de trabalho sendo utilizada no processo de transformação e criação de riqueza.

O labor, que ao longo da história da humanidade era executado por escravos e camponeses, passa a ter valor comercial, deixando de ser apenas motivo de sobrevivência e é utilizado como fator de produção em larga escala: Com o mercado sendo regido pela lei da oferta e da procura resta aos antigos camponeses e artesãos, desprovidos de meios e instrumentos de produção, oferecer sua força de trabalho como mercadoria. Para Marx, citado por Borchardt (1982, p. 32), "*o valor da força de trabalho é o valor de uma determinada quantidade de meios de subsistência, isto é, segundo a*

quantidade de tempo de trabalho exigida para sua produção. Uma parte dos meios de subsistência, por exemplo os víveres, é consumida cada dia e deve ser reposta cada dia".

O trabalho passa a ter novas interpretações e definições. É uma atividade social e consciente do homem, visando a transformar o meio que habita, segundo suas próprias necessidades.

O trabalho é condição natural eterna da existência humana. O processo de trabalho não é outra coisa senão o próprio trabalho, visto no momento de sua atividade criadora. Os momentos gerais do processo de trabalho, por conseguinte, são independentes de todo desenvolvimento social determinado. Os meios e materiais de trabalho, dos quais uma parte é já produto de trabalhos precedentes, desempenham seu papel em todos processos de trabalho, em qualquer época e sob quaisquer circunstâncias. (Marx, apud Campos, 2000, p. 44)

O trabalho representa, não só uma categoria filosófica, econômica e sociológica, mas uma presença constante no cotidiano humano. Percebe-se, assim, que a atribuição de um significado social ao conceito de trabalho indica uma tendência cada vez mais difundida no mundo moderno.

2.2 O Trabalho e as Relações Sociais

A conotação moderna do trabalho é emprego e reflete a relação entre o indivíduo e a organização em que uma tarefa produtiva é realizada, pela qual aquele recebe rendimentos e cujos bens ou serviços são passíveis de transações no mercado. *"O emprego é um fenômeno da modernidade. Antes do advento da sociedade centrada no mercado ele não era o critério principal para definir a significação social do indivíduo e, nos contextos pré-industriais, as pessoas produziam e tinham ocupações sem serem, necessariamente, detentoras de empregos"* (Ramos, 1983, p. 101).

A evolução do emprego, na visão de Minarelli (1995), é lenta nos primeiros séculos da existência humana, parece quase imperceptível, levando

quase dez mil anos para sair do estágio agrícola e passar para o industrial. O movimento do progresso humano é, contudo, um movimento acelerado e arritmico e, desde que o homem dominou certas técnicas mais avançadas, tornou-se quase vertiginoso.

No começo da História, o homem utiliza-se, inicialmente, de seus próprios membros como instrumento de trabalho. Entretanto, para tarefas mais difíceis, passa a fabricar instrumentos que, nessa primeira etapa, nada mais são que prolongamentos de seus próprios membros.

A agricultura contribuiu para a fixação do homem ao solo e tornou-se atividade fundamental. Este passou da condição de nômade para a de sedentário, dada a necessidade de produzir alimentos que viessem suprir o esgotamento do estoque natural.

O desenvolvimento da linguagem possibilitou um maior contato social, a troca e a transmissão de experiências adquiridas e tornou possível o esboço de uma organização social, com a conseqüente transformação e aperfeiçoamento dos métodos de trabalho. Paulatinamente, o homem vai descobrindo e construindo instrumentos de trabalho mais aperfeiçoados e dominando técnicas que lhe permitem progresso considerável. De todas as descobertas técnicas, a mais importante foi a produção e conservação do fogo.

Nas sociedades primitivas não havia a complexidade de uma divisão social do trabalho, uma vez que todos os seus membros estavam empenhados na mesma tarefa, ou seja, era prover a subsistência do grupo. À medida que se desenvolviam as técnicas de trabalho houve necessidade da divisão social deste. *"O maior aprimoramento das forças produtivas do trabalho, e a maior parte da habilidade, destreza e bom senso com os quais o trabalho é em toda parte dirigido ou executado, parecem ter sido resultado da divisão do trabalho"* (Baraúna, 1988, p. 17).

A partir da Segunda Revolução Industrial, o progresso dos métodos de trabalho, particularmente aquele representado pela automação, instituída em meados do século 20, abriu perspectivas à libertação progressiva do homem das tarefas mais primitivas, permitindo a aplicação de sua capacidade

produtiva em níveis cada vez mais elevados. De outro lado, esse progresso tecnológico trouxe o deslocamento de mão-de-obra pela supressão de cargos e funções. Nesse contexto, a estabilidade de emprego, segundo Bridges (op. cit., p. 64), "*está atravessando uma dessas redefinições fundamentais que marca um ponto decisivo nas sociedades. Agora a estabilidade reside na pessoa, e não na posição, e em grupo de qualidades que nada tem a haver com as políticas ou práticas da organização*".

Nesse contexto, portanto, o trabalho permanece sendo, basicamente, a aplicação de atividades físicas, intelectuais e culturais em determinadas tarefas ligadas ao processo de produção, sendo que o atual diferencial reside na, cada vez mais, necessária predominância dos recursos intelectuais e culturais — os quais devem estar sendo constantemente aprimorados — em detrimento da mera atividade física rotineira.

No que concerne ao emprego, como observa Menegasso (1998, p. 1), sua concepção tradicional entra em declínio e, "*em seu lugar passa-se a utilizar o entendimento de empregabilidade*". Assim, apesar da variedade de definições encontradas na literatura sobre o assunto, o emprego pode ser definido, basicamente, como a prestação de serviços de natureza não eventual, normalmente sob a dependência de alguém ou — principalmente — de uma organização, mediante a recepção de um *quantum* monetário, mas condicionada, cada vez mais, ao emprego de um conjunto de capacidades e competências que tornam a pessoa capaz de gerir o seu destino, inclusive provendo meios para sua subsistência. (Menegasso, 1998)

A seguir será analisado o problema do emprego no setor bancário.

2.3 O Contexto do Trabalho na Modernização do Setor Bancário

O homem, diferentemente das demais espécies, é capaz de planejar sua atividade conscientemente. O trabalho caracteriza o seu relacionamento ativo com a natureza. Sendo capaz de planejá-lo, conforme suas necessidades, elabora antecipada e conscientemente a atividade a ser desempenhada. Esta é a característica fundamental na diferenciação entre os seres humanos e os demais animais. Assim, o trabalho se constitui na mais caracteristicamente humana das atividades.

Na visão clássica de Marx, o trabalho é a categoria fundante da sociabilidade humana. É a partir do trabalho, em sua cotidianidade, que o homem se torna ser social, distinguindo-se dos animais, estando essa diferenciação relacionada à ontologia do ser social; para ele, o trabalho humano "obtem um resultado que já no início deste existiu na imaginação do trabalhador e, portanto, idealmente. Ele não apenas efetiva uma transformação da forma da matéria natural; realiza ao mesmo tempo, na medida original seu objeto, que ele sabe que determina, como lei, e modo de sua atividade e ao qual tem de subordinar sua vontade" (Campos, 2000, p. 44).

Kolakowski, citado por Harrington (1977), resume o ponto de vista de Marx sob a forma de uma imagem sugestiva, até mesmo poética:

[...] existe um diálogo contínuo entre as necessidades humanas e seus objetos. Esse diálogo, chamado trabalho, é criado tanto pela espécie humana quanto pelo mundo exterior, que assim se torna acessível ao homem apenas em sua forma humanizada. Nesse sentido, é lícito dizer que em todo o universo o homem não pode encontrar um poço tão profundo que, debruçando-se à sua borda, não descubra no fundo a sua própria face. (Kolakowski, apud Harrington, 1977, p. 173; 174)

Também Lukács (1978), enfatiza o papel ativo da consciência como momento essencialmente separatório entre o animal e o homem, entre o ser de natureza orgânica e o ser social. Lukács considera que:

(...) O homem torna-se um ser social que dá respostas precisamente na medida em que - paralelamente ao desenvolvimento social e em proporção crescente - ele generaliza, transformando em perguntas seus próprios carecimentos e suas possibilidades de satisfazê-los, e quando, em sua resposta ao carecimento que a provoca, funda e enriquece a própria atividade com tais mediações, freqüentemente bastante articuladas. De modo que não apenas a resposta, mas também a pergunta é um produto imediato da consciência que guia a atividade; todavia, isso não anula o fato de que o ato de responder é o elemento ontologicamente primário nesse complexo dinâmico. (Luckács, 1978, p. 70)

Em sua concepção materialista da história humana, Marx considera que em cada período histórico os homens são identificados de acordo com aquilo que produzem e pela forma com que produzem seus meios de subsistência, definindo, em função disso, seu comportamento, sua forma de vestir, sua alimentação...

"O modo como os homens produzem os seus meios de vida depende, em primeiro lugar, da natureza dos próprios meios de vida encontrados e a reproduzir. (...) Como exprimem a sua vida, assim os indivíduos são. Aquilo que eles são coincide, portanto, com a sua produção, com o que produzem e também com a forma como produzem. Aquilo que os indivíduos são depende, portanto, das condições materiais de sua produção". (Marx e Engels, 1993, p. 23)

Para o filósofo alemão, há uma relação entre personalidade e estrutura social. Nas sociedades pré-capitalistas o indivíduo se integra numa comunidade. Sua situação na vida se define pelo trabalho que faz; sua posição econômica e seu *status* político são idênticos. Na sociedade fundada na economia de mercado, entretanto, a política é institucionalmente divorciada da classe social. Homens ricos e homens pobres são "iguais" perante a lei e desiguais de fato. Enquanto alguns detêm os meios de produção e apropriam-se do excedente de trabalho que estes proporcionam, outros, possuidores somente de sua força de trabalho, vêem-se apartados dos frutos do seu labor. Seu trabalho é trabalho alienado, e nele o trabalhador "*não se afirma, mas se nega; não se sente feliz; mas infeliz; não desenvolve sua energia física e*

espiritual, mas mortifica seu corpo e arruina sua mente" (Marx, apud Harrington, op. cit., p. 172-173).

Uma das principais características da atividade bancária é o trabalho com o dinheiro de terceiros. O principal produto desta atividade é, segundo Jinkings (op. cit., p. 80), *"a transformação da mercadoria-dinheiro em capital produtor de juros, num processo no qual a representação de poder do capital encontra sua forma mais acabada, os trabalhadores bancários vivenciam formas particulares de estranhamento quanto à atividade que realizam"*.

No mundo financeiro, o juro é, geralmente, um subproduto resultante da acumulação de capital. É, de forma geral, a apropriação, por parte do fornecedor de crédito financeiro, de uma parte do lucro derivado da atividade de produção, crédito este, adiantado ao capitalista para a extração de excedente de trabalho, isto é, *mais-valia*. Neste processo não ocorre a participação produtiva dos trabalhadores, pois, de acordo com Marx, citado por Campos (op. cit., p. 43), *o capital produtor de juros "é o poder autômato perfeito, dinheiro que gera dinheiro"*.

Em relação a isso, Segnini (1988, p. 200) assevera que o juro *"é visto como mercadoria, mercadoria que não é produzida em relação ao trabalho bancário, mas em relação direta com o próprio capital, **relação entre capitalistas** [sem grifos no original]"*. Nas palavras de Jinkings (op. cit., p. 80): *"embora na realidade seja apenas parte da mais-valia extorquida ao trabalhador no processo imediato de produção, ele toma a aparência de mercadoria produzida autonomamente pelo capital"*.

A viabilização do processo de transformação do capital em juros se faz através do trabalho bancário, o qual é considerado por Marx como improdutivo, por nada acrescentar ao valor das mercadorias representadas pelos lançamentos, pagamentos, depósitos e registros que realiza através dos papéis que manipula.

No modo de produção capitalista, o produtor imediato, o trabalhador assalariado, se vê afastado do produto do seu trabalho. Este, premido pelas condições do mercado, vende sua força de trabalho em troca de um

pagamento, o salário, indispensável à sua sobrevivência, e, portanto, não se apropria daquilo que produz, que passa a pertencer ao seu empregador. Para Marx, citado por Moraes (1998, p. 179), o capitalista, ao comprar a força de trabalho, *"incorpora-a como matéria viva, como fermento, aos elementos mortos, que também são de sua propriedade, formadores de produto. [...] O processo de trabalho é um processo que se realiza entre coisas que o capitalista comprou, entre coisas que são suas. O produto deste processo lhe pertencerá"*.

Em consequência disso, assevera Marx, citado por Campos (op. cit., p. 46), *"é no processo de produção capitalista que os operários são dominados pelos capitalistas através das condições de trabalho: (...) não é o operário quem utiliza os meios de produção, são os meios de produção que utilizam o operário. O domínio dos capitalistas sobre os operários é apenas o domínio das condições de trabalho sobre o próprio operário"*.

Portanto, o trabalho exercido pelo empregado, nas condições de produção capitalista, é um trabalho alienado. Neste processo de alienação do trabalho, o capitalista, segundo Marx, citado por Campos (op. cit., p. 46), *"encontra nele a satisfação absoluta, ao passo que, pelo contrário, o operário, em sua condição de vítima do processo, coloca-se numa situação de rebeldia, e sente-o como processo de servidão."*

Nesse contexto, quanto mais desenvolvida a produção capitalista em um determinado país, maior é a procura da versatilidade na força de trabalho, mais é indiferente o operário com relação ao conteúdo particular de seu trabalho e tanto mais fluido o movimento do capital, que passa de uma esfera produtiva a outra. Nisto, reside uma das principais contradições de um sistema baseado na propriedade privada dos meios de produção. Num modelo assim, o trabalho se revela como um processo profundamente contraditório: *"ao mesmo tempo em que socializa, realiza o homem, pode defini-lo como um sujeito de direitos (mesmo que limitados, na sociedade de classes), como cidadão ou não (conforme detenha ou não um posto de trabalho), o trabalho pode ser uma condição que desumaniza, aliena e explora,*

particularmente num contexto de busca insaciável pelo lucro máximo". (Campos, op. cit., p. 47)

A questão, abordada por Marx, da dominação do trabalhador pelos meios de produção pode ser visualizada no caso do Banco do Brasil, especialmente, na implantação do Programa de Desligamento Voluntário — PDV. Premido pelas condições prevalecentes no modelo econômico capitalista atual, o Banco se viu obrigado a modificar suas prioridades, reestruturar completamente seus métodos de gestão e reduzir drasticamente seu quadro funcional, como forma de adaptar-se às exigências decorrentes da globalização econômica, caracterizada pela acirrada concorrência.

Para que a reprodução do capital ocorra, é necessário um processo efetivo de trabalho. Com efeito, Marx, citado por Campos (op. cit., p. 47) declara que "*o processo de trabalho, em todas as formas sociais, é necessariamente processo de trabalho do capital*". No entanto, este só é elástico se houver consumo desse trabalho. Na rigidez ele morre. Portanto, o desafio do capital, hoje, é produzir capital desalojando o trabalho humano.

O capital obedece somente às suas próprias prioridades. Na busca incessante pelo lucro, que o caracteriza, o elemento humano é apenas um dos fatores de produção. Se as condições da concorrência no mercado assim o exigirem, a organização dispensará quantos funcionários se faça necessário, como forma de adaptar-se a essas exigências. Caso não o faça, as demais organizações concorrentes o farão e esta poderá ir à falência.

O trabalho humano é, portanto, apenas mais uma mercadoria, entre tantas que circulam no mercado. No final, o trabalhador assume a condição de "*propriedade*" do capitalista, pelo menos enquanto atua na produção.

Jinkings (1995), considera que os trabalhadores do setor bancário não compreendem, totalmente, o real significado de seu trabalho, porque:

[...] a fetichização que envolve a produção de mercadorias apresenta um componente adicional: não é uma mercadoria (unidade de valor-de-uso e valor-de-troca, de forma física e de forma social como valor) que o bancário produz. O produto do seu trabalho se dilui nos documentos e registros, são dados virtuais computadorizados e impulsos eletrônicos, os valores da mercadoria-dinheiro, seu objeto de trabalho. É à contabilidade, à transferência e à redistribuição desses valores e cifras de propriedade alheia que se dedica o bancário em sua rotina de trabalho. (Jinkings, op. cit., p. 80-81)

Esta perda do significado real de seu trabalho era sentida mais fortemente pelo bancário do período de vigência do sistema taylorista-fordista. É que, naquele tempo, era mais freqüente a manipulação de papel-moeda, o que significava, por um lado, lidar diariamente com milhões em depósitos e, por outro, vivenciar a condição de mero assalariado. Imerso na crescente informatização atual, o bancário de hoje continua, logicamente, a manipular papel-moeda, mas necessita, paralelamente, controlar e lidar com informações eletronicamente registradas e armazenadas. A grande alteração ocorreu na velocidade de execução; a lógica deste trabalho, contudo, permanece a mesma, apenas com mais sofisticação.

Em relação à exploração do bancário, Segnini (1988) considera que:

"[a exploração] pode não significar nenhuma alteração na apropriação do excedente reservado ao capitalista, tendo em vista que a determinação do juro está intimamente vinculada às condições expressas pelo mercado no qual se realiza a concretização dos valores de troca. Porém, a exploração do trabalhador bancário possibilita ao banqueiro, uma apropriação maior do excedente concentrado em suas mãos sob a forma de lucro, posto que este é determinado a partir da relação que estabelece com o juro e através da exploração da força de trabalho e da minimização dos custos de funcionamento. (Segnini, op. cit., p. 21)

Percebe-se, portanto, que o trabalhador, ao mesmo tempo em que contribui, involuntariamente, para a acumulação do capital financeiro — no caso, do banqueiro — sofre, ao constatar a forma sofisticada e articulada como sua força de trabalho é explorada. Afinal, boa parte de sua vida sofre manipulação por parte dos detentores do poder financeiro. Seu horário de trabalho e o período destinado ao seu lazer estão sujeitos a modificações, mesmo que profundas, para atender às necessidades e exigências do

capitalista ativo, isto é, do banqueiro. Além disso, o bancário sente-se premido pela exigência de estar constantemente buscando uma maior qualificação. Qualificação esta, que, em outros tempos, era adquirida no dia-a-dia do banco e hoje passou a ser um ônus quase exclusivo do próprio trabalhador bancário.

2.4 A Mudança Tecnológica no Setor Bancário

A evolução das instituições bancárias, em relação aos avanços tecnológicos, apresenta três etapas distintas. A implantação dos centros de processamento de dados, ocorrida durante os anos 60, marca a primeira delas. Com o início dos anos 70, surgiria a adoção do chamado "*sistema on line*", o qual se difundiria, grandemente, ao longo da década seguinte. A terceira etapa, que se estende aos dias atuais, foi marcada pelo processo de "*mundialização*" do capital — especialmente a partir de 1986. O grande paradigma desta etapa pode ser definido na frase: "*o cliente em primeiro lugar*".

A grande marca da última etapa mencionada acima, é a busca, quase desesperada, pelo aumento da produtividade do trabalho. Para que esta seja alcançada, o trabalhador bancário é chamado a prestar a maior colaboração possível, como forma de atender à tendência, apresentada pelo processo de acumulação capitalista, a explorar, ao máximo, o trabalhador. Esta tendência se revela, de forma clara, no fato de existir um "*controle do trabalho*", cujo objetivo principal consiste na educação e treinamento dos trabalhadores, orientando-os a atender às exigências mercadológicas bancárias.

Campos considera que o desemprego é o fator que mais preocupação tem despertado entre os estudiosos do assunto. Segundo a autora, "*um dos fenômenos mais preocupantes dessa fase é o desemprego, ou, mais precisamente, a extinção de postos de trabalho. Embora haja controvérsias na caracterização desse fenômeno — desemprego estrutural ou desemprego*

tecnológico — ele é, inegavelmente, decorrente da lógica do sistema capitalista, como constatou Marx" (Campos, op. cit., p. 51).

A realização de pesquisas junto aos Sindicatos ligados ao setor bancário de Curitiba teve, como objetivo, constatar o fato de que a implantação do Programa de Desligamento Voluntário do Banco do Brasil consistiu em uma forma do capital efetivar, na prática, a reestruturação produtiva dos bancos. Esta reestruturação processou-se, em grande parte, através da demissão ou "enxugamento" do quadro funcional do Banco.

Devido à visível imbricação entre capital produtivo e capital financeiro, toda transformação que se processar no capitalismo mundial refletirá, com certeza, no trabalho dos bancários, devido à ligação direta destes ao sistema financeiro. Deve-se ressaltar, porém, que os trabalhadores do setor bancário apresentam certas diferenciações internas, que os distinguem do resto dos trabalhadores do país.

Esse trabalhador tem como objeto de trabalho, como já foi mencionado, o papel-moeda, o qual, em decorrência das transformações do capitalismo contemporâneo, assume múltiplas formas, incluindo as informações digitais que representam circulação de moeda.

Muitas dessas atividades bancárias apóiam-se nos estudos de Harvey (1993), sobre o regime de acumulação flexível. Para esse autor, a acumulação flexível, como a denomina, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Esta se apóia na *"flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional"* (1993, p. 140). A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões de desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto incremento no emprego do chamado "setor de serviços", bem como conjuntos industriais completamente novos, em regiões até então subdesenvolvidas.

Para Harvey (1993), que coloca em contraposição o rígido versus o flexível, é a maneira "velha" de produzir e acumular, cedendo espaço à ascensão de uma nova, baseada na "flexibilização" do processo de produção, na emergência de novos setores de produção, novas formas de financiamento, novos mercados de consumo e, notadamente, um alto índice de inovações tecnológicas e comerciais, com repercussões nos processos de trabalho. O autor discorre sobre o surgimento de novas formas, flexibilizadas, de contrato do trabalho (e do emprego), a reorganização da estrutura industrial, com espaços para pequenas empresas, a descentralização da produção, o surgimento de um centro financeiro global integrado, coordenado por um sistema de telecomunicações instantâneas. O novo modelo de acumulação de capital é descrito, ora como "Toyotismo", ora como "Ohnismo", outras vezes como "modelo japonês". Estes termos são freqüentemente usados, por diversos autores, como sinônimos para caracterizar o novo regime de acumulação. Esses modelos designam, fundamentalmente, novos métodos de organização da produção e de extração de mais-valia no setor industrial. No entanto, a expressão "*regime de acumulação flexível*", formulada por Harvey, tem caráter mais abrangente para explicar as recentes transformações da economia capitalista.

Segundo Harvey (op. cit., p. 15), "*(...) vive-se, no mundo da produção, um conjunto de experimentos, mais ou menos intensos, mais ou menos consolidados, mais ou menos presentes, mais ou menos tendenciais, mais ou menos embrionários*". Essas palavras do autor buscam, com essas gradações de intensidade, salientar que não existe um único modelo do processo produtivo, ocorrendo mesclas de diversos processos experimentados nos vários países.

O modo de produção no qual os princípios do taylorismo eram "le" já vinha apresentando uma gradativa, porém segura desaceleração nos ganhos de produtividade, desde, pelo menos, os fins da década de 1970. Ao bloquear ao trabalhador quaisquer possibilidades de interferência na elevação de

produtividade, o modo de produção capitalista se vê obrigado, cada vez mais, a investir em soluções tecnológicas para obter maior produtividade.

É o que constata Segnini (1996):

A racionalização do trabalho apoiada na lógica taylorista/fordista — parcelização e normatização da tarefa para a produção em série — depara-se com exigências específicas da produção flexível (...). Mas a produção flexível mantém características essenciais do modo de produção capitalista porque se apóia no crescimento que se desenvolve a partir da exploração do trabalho vivo, porém determina intensa reestruturação do mercado de trabalho impondo regimes e contratos de trabalho mais flexíveis ao mesmo tempo em que intensifica o desemprego estrutural (Segnini, op. cit., p. 4-5).

Os empregados bancários têm caracterizado sua passagem no setor como provisória; um período transitório em suas trajetórias profissionais, que se configura como um estágio, o qual serve de embasamento para uma outra atividade profissional futura, bem como para o custeio, por exemplo, dos estudos ou do lazer, sem onerar o orçamento familiar.

As declarações dos ex-trabalhadores bancários mostram, claramente, que o seu emprego, apesar da pressão vivida, diariamente, pelo aumento do trabalho ou pela ameaça de demissões, propiciava-lhes, antes da globalização do mercado, certo nível de satisfação em relação a outros setores.

Ao analisar as características do processo de entrada, no setor bancário, por parte dos trabalhadores, Romanelli (1978), verificou que, em se tratando de um período de ocupação provisório, o sistema financeiro, à época, encontrava-se em expansão. Segundo o autor, os jovens bancários, ao se formarem, não encontravam empregos com melhores condições salariais do que as oferecidas aos bancários e acabavam permanecendo no banco. A esse fenômeno denominou como "*Provisório Definitivo*" (op. cit., p. 36).

A realidade hoje é bem diferente. Segundo Segnini (1998, p. 12), "*as pessoas, apavoradas, compreendendo que possivelmente amanhã talvez não tenham mais seu posto de trabalho, acabam tendo a sensação de que seu posto é definitivamente provisório*".

Como descrito anteriormente, o período provisório passado como bancário foi importante, no sentido de propiciar a conquista de uma nova profissão. A estada nesse trabalho foi passageira, até que se obtivesse um trabalho mais adequado aos interesses de cada um. Não obstante, o trabalho fosse caracteristicamente repetitivo e extenuante, particularmente para aqueles que exerciam a função de caixa, representou, ainda assim, um importante passo em direção a uma nova atividade profissional. Sem esquecer do lado ruim do trabalho no setor — cansativo, mecânico, alienado —, o ex-funcionário de banco não descuidou da importância dessa experiência em seu aperfeiçoamento profissional e na carreira que escolheu.

No sistema financeiro atual, em que os bancos deixaram de ser meros intermediários financeiros para serem também prestadores de serviço, o trabalhador bancário passa a ser muito mais um vendedor de informações do que um prestador de serviços, no sentido de intermediar uma operação de crédito. 'O bancário não manuseia mais tanto dinheiro, ele manuseia informações'. Para que esse trabalhador possa estar 'pronto' para essa atividade, ou seja, para manusear informações, precisa ter conhecimento do mercado financeiro, que é cada vez mais exigente e reciclado, em que operações novas surgem, e operações 'velhas' (não tão velhas), deixam de existir (Campos, op. cit., p. 56).

Para a autora, portanto, o trabalho bancário deixou de ser apenas aquele caracterizado, essencialmente, pela relação contábil e pela manipulação do dinheiro; essas atividades ainda são realizadas, em menor escala, tendo-se sobreposto a elas a venda de produtos bancários. O profissional bancário detém algumas coisas que lhe são inerentes. Não é mais um agente bancário, ele é o gerente, ele é a agência bancária, ele é detentor de uma carteira de mais de 500, 1000, 2000 clientes (Campos, 2000).

Em relação às mudanças ocorridas no setor, Izumi (1998), observa:

O trabalho bancário dependia, durante as primeiras décadas deste século, de tarefas que requeriam do trabalhador habilidades na escrita e boa caligrafia, além de conhecimentos de contabilidade. Não havia utilização de máquinas e toda carreira, até a metade da década de 60, em função do fluxo operacional próprio das atividades das agências, convergia para o posto de contador, o que seria completamente modificado a partir do processo de automação (1998, p. 54).

O processo de modernização trouxe diversos desdobramentos, tanto em relação à execução das tarefas, quanto no tocante aos critérios de seleção, tudo em consonância com a necessidade de otimizar o processo produtivo.

A introdução de métodos formais e objetivos de seleção de pessoal, a avaliação de caráter quantitativo para a ascensão profissional, no lugar das indicações pessoais para ingresso no banco, dos valores sociais, de conduta moral e de integridade dos bancários representam uma forma de racionalização no uso da força de trabalho própria da sociedade industrial" (Izumi, op. cit., p. 54).

A história das instituições bancárias, no Brasil, revela a existência de dois critérios diferentes de contratação nos bancos estatais e privados. Nestes, havia uma espécie de "*reserva de mercado*", destinada aos representantes das classes abastadas. Nos estatais, ao menos desde 1930, os funcionários passaram a ser contratados através de concursos públicos.

A estrutura burocratizada nos bancos estatais tornava menos aparentes os processos discriminatórios nas relações de poder que se processavam em seu interior e estabelecia certa lógica quanto às políticas salariais e de carreira. Ao mesmo tempo, com relação a demissões de empregados, nos bancos estatais a decisão passava pela constituição de processo administrativo, enquanto nos privados as demissões sempre dependeram basicamente de decisão unilateral do banco (Jinkings, op. cit., p. 82).

A automação dos bancos, iniciada na década de 60, e marcada pelo desenvolvimento dos centros de processamento de dados (CPDs), introduziu um grande incremento na produtividade do trabalho. Além disso, reduziu os custos operacionais e permitiu centralizar e modernizar o processamento das informações sobre o movimento das agências e, conseqüentemente, forneceu subsídios importantes para a tomada de decisões.

No Brasil do período anterior a 1964, o mercado era caracterizado pela existência de diversos pequenos bancos comerciais, os quais eram, em grande parte, regionais ou, em muitos casos, limitados a uma determinada praça. Segundo Ely, citada por Campos (op. cit., p. 58), "*o núcleo central do sistema financeiro era formado pelo Banco do Brasil e pelos pequenos bancos comerciais*".

O Banco do Brasil, além de exercer o papel de banco central, era, em tempos passados, o principal banco comercial do país e mantinha linhas de fomento com financiamentos a médio e longo prazos.

As transações financeiras eram realizadas na própria agência bancária, seja a captação de recursos ou os serviços de contabilidade. *“As atividades realizavam-se manualmente e a base de técnica do processo de trabalho era mecânica: máquinas de escrever e calculadoras. As operações que os bancos realizavam no mercado financeiro, eram limitadas, conferindo ao trabalho das agências pouca diversidade”* (Campos, op. cit., p. 58).

A implementação dos Centros de Processamento de Dados ocasionou uma série de modificações nos processos internos de trabalho dos bancos. Diversos processos operacionais anteriormente efetuados no final do expediente passaram, dali em diante, a ser realizados pelos CPDs. Toda a documentação relativa às transações realizadas nas agências era então enviada a estes Centros de Processamento. Muitos especialistas foram contratados para responsabilizar-se pelas análises e atividades efetuadas nos CPDs.

Na época acima abordada, o processo de automação, praticamente, estava em seus primórdios. Segundo Coggiola e Katz (1995, p. 62) *“A partir de 1973-75, a crise econômica mundial acirra a concorrência capitalista e determina a marcha acelerada em direção da automação para abaixar violentamente a estrutura dos custos”*.

Desde então, transformações de uma tal magnitude, que ainda não foram completamente mensuradas e avaliadas, ocorreram nos processos dos mais variados setores de produção.

A disputa em torno das relações entre os benefícios e os custos sociais, determinados pela implementação dos processos automatizantes, tomadores de empregos, no sistema produtivo remonta, nos países capitalistas adiantados, há pelo menos a década de 50. Esta disputa tem alcançado, no chamado período da globalização, um índice de acirramento intenso, que tem

relação direta com a velocidade vertiginosa com a qual a tecnologia vem substituindo funções, até então, exercidas por pessoas.

As conseqüências decorrentes da incorporação de novas tecnologias ao processo produtivo tem preocupado a classe trabalhadora e seus órgãos associativos em geral, e aos bancários em particular, o emprego, cada vez mais extensivo, da informatização nos bancos.

O debate acerca desta questão (incorporação de novas tecnologias, vistas, em muitos casos, como desalojadoras de emprego) enfileira opiniões otimistas, pessimistas e cautelosas, conforme o caso. Segundo Coggiola e Katz (op. cit., p. 52), as máquinas automáticas surgem "(...) *como portadoras simultâneas e contraditórias de um potencial de libertação do trabalho humano e, ao mesmo tempo, de destruição do mesmo*". Campos (2000) afirma que a substituição do homem pela máquina é fundamental para a sobrevivência do Capital.

Analisando a incorporação, devida à automação, de novos tipos de funcionários ao setor bancário, como por exemplo, aqueles vinculados à informática, Izumi (1998) observa que devido ao surgimento dessa classe de bancários com alta especialização, cria-se uma situação em que, de um lado, um grande número de trabalhadores não qualificados, os digitadores, responsabiliza-se pela entrada de dados aos Centros de Processamentos e, de outro, uma minoria qualificada, os analistas de sistemas, os programadores e os gerentes especializados, são responsáveis pela implementação das novas tecnologias, sendo que os últimos decidem a que fins esta irá atender, em conformidade com os objetivos da organização. Para o autor,

A rotinização e o desempenho de atividades mecanizadas, características do trabalho dos digitadores, colocam sob suspeita a idéia de *flexibilização funcional* contida no discurso da formação polivalente, o que torna questionável a generalização sempre presente na fala dos defensores apologéticos das novas tecnologias [grifos no original] (Izumi, 1996, p. 60).

Outra característica a se destacar, relativamente ao processo de automação, refere-se à transferência de uma série de serviços, anteriormente

prestados pelos funcionários, aos clientes. Para a Confederação Nacional dos Bancários, por exemplo,

A automação associada a novas formas de mão-de-obra eliminou muitas funções e reduziu drasticamente segmentos inteiros. Os bancos empurravam, cada vez mais, a clientela para os serviços de auto-atendimento, eliminando mais postos de trabalho. Hoje mais de 70% de todas as operações feitas pelo Banco Itaú, por exemplo, já são pelo sistema de auto-atendimento” (Campos, 2000, p. 55).

Além de elevarem seus lucros via utilização maximizada do trabalho vivo de seu quadro de assalariados, os banqueiros ainda os multiplicam na medida em que seus correntistas despendem seus próprios computadores, energia e tempo domésticos com as comodidades informatizadas do *home-banking*.

O sistema de auto-atendimento desenvolve-se com a implantação de cartões magnéticos, caixas eletrônicos e bancos 24 horas, que se disseminam por todo o país e pelo mundo, facilitando a vida dos usuários, retirando entretanto, o trabalho de muitos bancários. Esse sistema reduz a utilização de papéis nas agências, diminuindo o labor manual de muitos trabalhadores, ao mesmo tempo em que reduz o custo operacional dos banqueiros.

Assim, as inovações tecnológicas em curso nos bancos transferem muitos serviços anteriormente desempenhados pelos trabalhadores bancários às pessoas físicas ou jurídicas, possibilitando que serviços antes executados nas agências bancárias sejam realizados nas residências ou nas empresas, através de telefone ou de computadores, pelo sistema de *home-banking*. Além disso, variados estabelecimentos comerciais — farmácias, livrarias, restaurantes, supermercados, postos de gasolina — receberam autorização para realizar algumas funções que antes ocorriam nas agências bancárias.

Ao analisar o papel das tecnologias de informação, Lojkin (1995, p. 115) relata que elas permitem:

(...) uma economia maciça e sistemática de meios materiais utilizados (miniaturização de componentes eletrônicos, poupança de energia), as novas tecnologias da informação (ligadas com as biotecnologias) favorecem as aplicações em tempo real, abrem a possibilidade de funcionamentos interativos e de diálogos homem-máquina. Simultaneamente, o deslocamento para os materiais de certas funções cerebrais confere uma importância crescente às funções de informação que reclamam o trabalho intelectual e comunicação (e aí se incluem os espaços de produção) - portanto, não se pode separar a transformação da natureza material do grande desenvolvimento das funções informacionais.

Para Coggiola e Katz (1995, p. 65), a implantação das novas tecnologias aprofunda o fosso entre os países desenvolvidos e os países periféricos ou atrasados. *"Inclusive dentro das metrópoles desenvolvidas é já um novo fator de discriminação entre a minoria rica e as crescentes camadas de novos pobres, desempregados há muito tempo, imigrantes e outros setores marginalizados e excluídos que terão novas e maiores barreiras tecnológicas para somar às suas carências sociais e de formação"*.

Houve uma transformação radical nos últimos 20 anos no sistema bancário nacional, mas, sem dúvida, o processo tem se desenvolvido com mais intensidade a partir da inserção do Brasil no modelo econômico neoliberal, a partir das diversas privatizações, particularmente as do setor bancário, da implantação dos diversos *"enxugamentos"*, das fusões e incorporações de bancos.

A realidade torna-se muito adversa para os trabalhadores bancários, com redução drástica do nível de emprego, aumento na exigência do aperfeiçoamento e readequação da mão-de-obra nas agências bancárias.

Para Jinkings (op. cit., p. 18) *"A introdução do sistema on-line nas agências, no início dos anos 80, num contexto de expansão e de internacionalização do sistema financeiro (...) seria um momento marcante nas transformações do trabalho bancário"*.

Por outro lado, segundo o mesmo autor (op. cit., p. 18), a concorrência crescente entre os bancos e os altos índices inflacionários existentes na economia brasileira faziam com que as instituições bancárias buscassem o aperfeiçoamento do atendimento dos clientes e a agilização das operações

financeiras. Na conjuntura inflacionária da década de 80, a especulação financeira aumentava a rentabilidade bancária. *"O sistema on-line propiciava um brutal aumento da produtividade do trabalho e um enorme aumento da rapidez nas inversões de capital"*.

Segundo Neves (1988), a introdução de computadores no sistema bancário foi um fator que acarretou alterações no perfil da categoria dos bancários.

Os computadores passaram a ser empregados em larga escala, provocando, desde aí, uma mudança no perfil da categoria. Em meados dos anos 80, era informatizado praticamente todo o sistema financeiro. Com o computador, o conhecimento contábil deixa de ser preponderante e o bancário tradicional passou a ser minoria. A máquina de caixa se transforma em terminal de computador conectada diretamente ao CPD, permitindo a realização de débito e crédito no instante da operação e dispensando o trabalho da retaguarda (1998, p. 404).

A década de 80, segundo Campos (2000), foi uma época de crescimento dos bancos, que estavam abrindo filiais em todos os lugares, ao mesmo tempo em que se implementava a automação. Os bancos contratavam funcionários, sendo que a função de escriturário perfazia cerca de 75% da categoria, de um total de 930 mil bancários em todo o país. Nessa época, o rodízio de pessoal era alto, em função tanto das agências contratarem e dispensarem nos momentos em que mais lhes interessava, como porque os bancários, ao saírem de um determinado banco, poderiam facilmente ser contratados por outra empresa bancária.

Para Jinkings (1995, p. 18), o ritmo do trabalho intensificava-se, em especial o dos trabalhadores responsáveis pelos caixas, que começavam a utilizar terminais de computadores em sua atividade diária, diferentemente daquela em que eram utilizadas as máquinas de somar. Desencadeava-se um processo de expansão do setor bancário que trazia em seu bojo o aumento da concentração da riqueza privada e o alastramento da especulação financeira.

Começa a ser desenvolvido um trabalho de contato direto com os clientes, ao mesmo tempo em que postos de trabalho que se identificam com

as exigências do mercado financeiro, como gerente de negócios, operador de mercado entre outros, passam a ser estimulados. Neste processo, enquanto desaparecem algumas funções, como escriturário, secretária, contador, fortalecem-se outras como a de analista de sistemas e a de gerente, sendo este último bastante valorizado pelas agências bancárias.

O conhecido bordão "*o cliente tem sempre razão*" aplica-se exemplarmente à realidade do papel que deve ser desempenhado pelos gerentes e pelos demais funcionários nos bancos. A exigência da competência em tudo, principalmente no atendimento aos grandes clientes, é a marca nas relações de trabalho.

Nesse contexto, a inovação incessante e rápida de produtos torna-se necessária para enfrentar os novos padrões concorrenciais atuais, facilitada tanto pela flexibilidade dos equipamentos e processos, como pelo acesso ao conhecimento científico e técnico, que sempre foi estratégico ao desenvolvimento do capital, tornando-se fundamental em sistemas flexíveis de produção, pois "*o conhecimento da última técnica, do mais novo produto, da mais recente descoberta científica, implica a possibilidade de alcançar uma importante vantagem competitiva. O próprio saber se torna uma mercadoria chave, deve ser produzida e vendida a quem pagar mais, sob condições que são elas mesmas cada vez mais organizadas em bases competitivas*" (Harvey, 1993, p. 151).

Chesnais (1997) também analisou essas questões:

Mostrando que a venda de um bem material é acompanhada da venda de uma série de serviços complementares, que ele chama da 'generalização dos produtos-serviços' enfatizando-se o papel do cliente nesta fase, fazendo-o acreditar que é 'único' e que o industrial de serviços e seus empregados estão ali para 'servi-lo', a ele e a mais ninguém. No sistema bancário, esta relação é muito presente, e os melhores gerentes de bancos são negociados a preço de ouro, tendo como função principal assegurar o tratamento especial aos clientes de maior interesse.

Assinala Jinkings (1995, p. 19) que "*os bancos investem maciçamente em pesquisa e tecnologia, diante de uma acirrada concorrência pela conquista*

de grandes ou médios clientes, potencialmente investidores, aprofundando o sistema home-banking e os processos de auto-atendimento”.

Particularmente nos anos 90, ocorre a criação de agências totalmente automatizadas, inclusive com o atendimento 24 horas, com computadores, fax, telefone e Internet ligados diretamente ao usuário, resolvendo problemas de pagamento ou transferências de dinheiro de um serviço a outro. Hoje, é possível realizar pagamento de água, luz, condomínio, telefone e outros serviços diretamente na conta dos clientes, facilitando outras atividades profissionais ou pessoais. É possível também realizar consultas, cancelar cheques, fazer transferências de recursos financeiros, afastando cada vez mais os clientes das sedes físicas das agências bancárias. Alguns serviços que eram feitos no banco podem agora ser realizados em casas lotéricas próximas da residência dos usuários. Surgem assim “*novos bancários*” nas lotéricas, supermercados e, mais recentemente, nos correios, funcionários que poderiam estar trabalhando dentro de um banco se esse serviço não tivesse sido extinto na agência bancária. Esse “*novo bancário*” recebe um salário de R\$ 200,00, sem nenhuma das garantias sociais que têm os bancários nos seus acordos coletivos de trabalho. Para se ter uma idéia, o salário médio de um bancário atualmente é de R\$1.300,00, incluindo auxílio-creche, atendimento psicológico, assistência médica, auxílio-refeição e auxílio-alimentação, garantidos pela convenção coletiva nacional. O piso salarial da categoria, definido nacionalmente, é de R\$450,00, correspondente à remuneração de escriturário. Informa um diretor de sindicato que existem grandes diferenças entre os salários de escriturários e os de alguns gerentes, próprias do papel atribuído ao gerente no sistema financeiro. “*Existem distorções, como um piso de 450 reais e, por outro lado, tem gente ganhando de 9 a 10 mil reais nestes bancos (os gerentes) mais participação; são as mudanças de perfil do bancário*”.

Como parte da automação *on-line*, diz Izumi (1996, p. 70), os bancos buscam soluções tecnológicas para o processamento rápido de grande volume de informações, com investimento nos canais alternativos de distribuição e a

estratégia de atrair clientes de alta capacidade financeira, com utilização racional da tecnologia. *“Com o suporte nas áreas de marketing, os bancos direcionam a este segmento de clientes potenciais um conceito de máxima comodidade no atendimento, relacionado a estas modalidades tecnológicas”*.

A automação bancária diminui, pela facilidade do controle dos dados dos correntistas existente na instituição, a distância entre a gerência e os clientes. Deixando uma lacuna, hoje, preenchida pela gerência média.

Confirmando esse rumo, assinala Jinkings (1995, p. 19): *“Dissemina-se a noção de banco virtual como tendência para o futuro, nos quais as operações são realizadas sem a presença dos clientes. Aperfeiçoam-se os cartões eletrônicos e criam-se os smart cards, ou cartões inteligentes, que possuem microchips com informações e valores armazenados. Desenvolvem-se sistemas de captura e recuperação de imagens, que significam um grande avanço tecnológico nas tarefas de manipulação de documentos.”*

A categoria bancária vem se ressentindo das ameaças do desemprego e das várias funções que são extintas. As políticas de recursos humanos são voltadas para a busca de adesão dos trabalhadores aos objetivos e à lucratividade do banco. Provoca-se a concorrência entre os trabalhadores e a busca desenfreada do aumento da produtividade. Essa política vem modificando o perfil da categoria e as novas exigências de qualidade e de maior lucratividade forçam a realização de cursos e treinamentos voltados para o atendimento dos clientes, principalmente para a clientela *“preferencial”*.

Harvey (1993, p. 141) afirma que o trabalho passou por uma radical reestruturação diante das exigências do mercado, do aumento da competição e do aumento da lucratividade para o capital. Por outro lado, esse tipo de organização do trabalho parece implicar níveis relativamente altos de desemprego *“estrutural”* rápida destruição e reconstrução de habilidades, ganhos modestos de salários reais.

A atual tendência dos mercados de trabalho, segundo esse autor, é a de reduzir o número de trabalhadores *“centrais”*, de empregar e demitir sem

custos e com grande facilidade, ocorrendo uma mudança no perfil da força de trabalho.

Um dos fenômenos mais importantes que vem ocorrendo nessa categoria refere-se ao crescente desemprego.

As angústias vivenciadas pelos trabalhadores têm relação com o emprego e são cotidianamente infligidas aos bancários, que, além da ameaça da demissão, também são acometidos por doenças profissionais, como a Lesões por Esforços Repetitivos (LER).

Embora essa questão não esteja no foco deste trabalho, é necessário reportá-la a partir de alguns depoimentos de trabalhadores, até porque a implementação das novas tecnologias no trabalho vêm acarretando um aumento das doenças profissionais, chegando ao ponto de as agências bancárias obrigarem-se a realizar programas específicos para diminuir o estresse vivido pelos trabalhadores. Ao mesmo tempo, o sindicato levanta suas denúncias a esse respeito, procurando garantir, nos Acordos Coletivos de Trabalhos, cláusulas que assegurem aos trabalhadores o período de descanso necessário para prevenir o surgimento de doenças ocupacionais. Trabalhadoras entrevistadas relataram que, enquanto não apresentavam os danos ósteo-articulares da LER, eram elogiadas e estimuladas a aumentar a produtividade. Em função do excesso de trabalho hoje exigido nos bancos, realizavam as tarefas premidas pelo medo da demissão, combinando na mesma perversa equação o aumento de produtividade com maior risco de aquisição da doença.

Um dirigente sindical informou que a lesão por esforço repetitivo atinge 65% das mulheres e 35% dos homens, em função da sensibilidade à pressão do ambiente é mais sentida pelas mulheres. Contudo, as mulheres procuram mais o tratamento, enquanto os homens só o fazem quando a lesão está em estágio adiantado. Essa diferença de comportamento entre homens e mulheres pode constituir um viés a ser considerado no exame dos percentuais de incidência por sexo, acima mencionados.

Na atualidade, a análise de Marx encaixa-se à perfeição; para os banqueiros, em especial, que têm como única perspectiva reduzir custos e acumular capital-moeda, a tecnologia é um "achado". Para Segnini (1991), tanto a tecnologia como as novas formas de organização do trabalho (programas de qualidade total, reengenharia, *just-in-time* e *downsizing*, entre outros) têm como objetivo reduzir custos e intensificar a produtividade.

Em 1990, existiam no Brasil, no setor financeiro (incluídos os trabalhadores de seguros e capitalização), 978.600 pessoas; tal cifra caiu para 463.329 em 1997, uma redução de mais de 52% somente 7 anos depois. Segundo estudos do DIEESE, na década de 90 desapareceram cerca de 348.096 postos de trabalho. O desemprego bancário é explicado, conforme relata Prado (1998), pelas demissões em massa que ocorreram basicamente em função da combinação de políticas de estabilização econômica, quando o sistema bancário perdeu o lucro fácil da inflação alta (foi assim com o Plano Cruzado, em 1986, com o Plano Collor em 1990 e novamente agora com o Plano Real), com um processo de demissão de natureza mais estrutural relacionada a mudanças tanto tecnológicas como gerenciais e de organização de trabalho no setor.

O aumento do desemprego no setor advém de variadas causas, como observa Segnini (1998, p. 23-24):

A estabilização da moeda, terminando com um determinado tipo de ciranda financeira; a implementação de políticas neoliberais no sistema financeiro concentrando o capital ao mesmo tempo intensifica a entrada de bancos estrangeiros no país, através de fusões, incorporações e privatizações. A busca de redução de custos e o aumento de produtividade foram os vetores das mudanças implementadas nos bancos, em um contexto altamente competitivo. Assim, é possível destacar a eliminação e fusão de postos de trabalho, em decorrência tanto da superposição de postos de trabalho como das práticas de gestão que possibilitam a flexibilização funcional do trabalho (que se traduz pela realização de várias tarefas ao mesmo tempo), a redução de níveis hierárquicos e a opção política econômica que embasa o uso das inovações tecnológicas, determinando, ao mesmo tempo, crescimento da produtividade e a redução de postos de trabalho, sem contudo alterar a jornada de trabalho dos que permanecem empregados.

O que os banqueiros vêm buscando é o aumento da jornada de trabalho e o “*enxugamento*” de postos de trabalho, explorando ainda mais aqueles trabalhadores que continuam nos bancos, aumentando o montante de seu trabalho. A jornada de trabalho prevista em lei é de 6 horas, mas é importante frisar que a grande maioria dos trabalhadores não trabalha de fato só 6 horas diárias. Para os dirigentes sindicais, seria possível reduzir o desemprego desde que fossem contratados novos trabalhadores nos bancos, diminuindo o número de horas-extras trabalhadas (e que não vêm sendo pagas, levando a um aumento de processos trabalhistas, que são encaminhados após a saída do bancário do seu posto de trabalho).

Para Bihl (1998, p. 86), essa condição traz conseqüências irreparáveis para os trabalhadores, seja para os que possuem alto grau de escolarização como para os que não tiveram oportunidade de adquiri-la: *“A experiência mostra enfim que, passado certo tempo, o desemprego provoca verdadeiros fenômenos de exclusão e de auto-exclusão em relação ao mercado de trabalho, ainda que seja simplesmente pelo fato da desvalorização de uma qualificação profissional já fraca inicialmente. Os desempregados de longa duração são assim encerrados em um verdadeiro gueto social e institucional”*.

A questão do desemprego também pode ser analisada pelo prisma da concentração do poder econômico nas mãos de poucos capitalistas. A “*globalização*” não aponta para a convergência do desenvolvimento do mundo e para a “*mundialização*” dos benefícios, conforme discursam os teóricos do capitalismo. Ao contrário, as desigualdades aumentam sem precedentes no mundo todo.

Antunes enfatiza (1997, p. 1) que: *“o neoliberalismo e a reestruturação produtiva da era da acumulação flexível, dotadas de forte caráter destrutivo, têm acarretado, entre tantos aspectos nefastos, um monumental desemprego que atinge toda a humanidade”*.

Ao lado do desemprego, os bancários vivem também o processo contraditório em sua atividade profissional, advindo das mudanças aceleradas

no ambiente de trabalho, fazendo com que tenham que conviver com as novas tecnologias, e, ao mesmo tempo, com as variadas formas de contratação.

Para Ely (1995), está ocorrendo um fenômeno denominado focalização. A empresa foca seus esforços naquilo que constitui o núcleo central do seu negócio e passa a terceiros os demais serviços.

Rodrigues (1999, p. 78) compreende que a terceirização ou focalização consiste em concentrar as atividades naquilo que é o "segredo", o negócio da empresa. Esse tipo de procedimento permite à empresa diminuir os seus trâmites, possibilitando a concentração de esforços no controle de desempenho e qualidade, além da diminuição de custos.

Ely (1995, p. 82) identifica quatro tipos distintos de utilização da mão-de-obra, que são externas à instituição: "*o sistema de estágios, a prestação de serviços temporários, o trabalho autônomo e a transferência de serviços a outras empresas*". Informação prestada por dirigentes de sindicato indica que os bancos têm utilizado em maior grau o sistema de estágio. Esse tipo de contratação ocorre em todos os bancos, privados ou públicos, sendo que nos últimos vem servindo para flexibilizar os contratos de trabalho. Considerando que nos bancos estatais o ingresso era realizado através de concurso público, o uso do trabalho de estagiários dá ao banco flexibilidade na utilização dessa força de trabalho, como e quando bem lhes aprouver.

O sistema de aprendizado aumenta a possibilidade de os bancos demitirem ou readmitirem os estagiários. Os bancos acumulam mais com o trabalho dos estagiários, uma vez que a relação contratual não exige o cumprimento do contrato coletivo de trabalho. Esses trabalhadores são geralmente jovens, estudantes e, em alguns casos, menores de 18 anos.

Outro tipo de serviço terceirizado que tem sido utilizado pelas empresas é o de limpeza, anteriormente desempenhado por quadros próprios do banco. O Banco do Brasil, ao executar seu Programa de Desligamento Voluntário, determinou a extinção desse tipo de função. Ao mesmo tempo, tem crescido a contratação de serviços de segurança nos bancos.

Além da terceirização de algumas atividades, verifica-se também a existência da contratação temporária de trabalhadores. Jinkings (op. cit., p. 21) observa: *"A situação agrava-se diante da crescente utilização de práticas flexíveis de contratação da força de trabalho nos bancos. A contratação temporária de trabalhos vinculados a empresas prestadoras de serviços, a transferência de funcionários do banco para empresas participantes de seu conglomerado, a contratação de estagiários, além da terceirização de atividades, são alguns desses mecanismos"*.

Muitos bancos, segundo a autora, têm utilizado o trabalho em domicílio principalmente o de informática. Também há telefonistas que realizam o serviço de auto-atendimento em suas próprias casas, atividades realizadas em geral por mulheres. Essa autora ressalta que a estratégia de redução de custos faz com que vários bancos utilizem a mesma estrutura de serviços. A difusão dos postos de auto-atendimento (os quiosques 24 horas) é um exemplo desse tipo de compartilhamento de estruturas.

No que se refere ao trabalho exercido no Banco, muitas das funções desempenhadas foram extintas, principalmente para aqueles que trabalhavam nos CESECs (criados em 1977). Em 1989, existiam cerca de 20 CESECs. Para um diretor do sindicato, esses Centros eram geradores de política, pontos-chave nos momentos de mobilização. Se esse setor paralisava seu trabalho, paralisava os demais departamentos do Banco. *"Se parava o CESEC, parava tudo e para mudar isso aí, eles começaram a fazer uma mudança de dados via satélite; com isso, o banco não ficava mais dependente do CESEC. Chegamos a ter cerca de 600 funcionários no CESEC, hoje temos cerca de 120"*. Essa informação mostra um dos caminhos que vem percorrendo a extinção do trabalho bancário, que será analisada no próximo capítulo. Para os entrevistados, os melhores quadros saíram com o Programa de Desligamento Voluntário, inclusive desestruturando dois projetos, desenvolvidos pelo corpo funcional: o BB-Educar e o Comitê de Cidadania.

Outras funções, como médico, enfermeira, engenheiro, etc., foram indicadas para o Programa de Desligamento Voluntário, sob a justificativa de

que não eram próprias do trabalho bancário, mas seu contingente não era numericamente significativo diante das funções de Posto Efetivo e de Caixa Executivo, que somam 230 demitidos, ou 64% do total. Em junho de 1995 havia em todo o país 127 mil funcionários no Banco do Brasil e hoje são 78 mil trabalhadores.

Ao saírem do Banco, esses trabalhadores buscaram outro tipo de atividade, já que foram “*estimulados*” pela direção do Banco a abrirem seu próprio negócio, a serem empreendedores, a disputar no mercado competitivo.

Diante desse projeto bem sucedido do neoliberalismo, de vez que o Programa de Desligamento Voluntário do Banco do Brasil, em boa medida, conseguiu ganhar a simpatia dos trabalhadores, cabe a interrogação acerca dos destinos dos demitidos.

2.5 Empregabilidade

2.5.1 O Surgimento da Empregabilidade

O indivíduo dotado do conjunto de atribuições, hoje conhecidas como “*empregabilidade*”, seria, para Marx, o futuro homem socialista, o trabalhador típico da nova sociedade comunista.

(...) o indivíduo parcialmente desenvolvido, meramente portador de sua função social especializada, deve ser substituído pelo indivíduo plenamente desenvolvido, adaptável a várias atividades, pronto para aceitar qualquer mudança de produção, o indivíduo para quem as diferentes funções sociais que desempenha são apenas formas variadas de livre manifestação dos seus próprios poderes naturais e adquiridos. (Marx, apud Borchardt, 1982., p. 96)

O que se verifica, atualmente, é a inexorável necessidade do trabalhador apresentar esta flexibilidade apontada pelo filósofo alemão, sem que ela corresponda à “livre manifestação” de sua personalidade, livremente desenvolvida e utilizada, como preconizava o movimento socialista.

Representa, tão somente, a condição essencial para que não seja excluído do mercado de trabalho. A empregabilidade e o modo de produção capitalista (baseado na economia de mercado) estão associados diretamente entre si, não sendo possível o conhecimento da dinâmica de um sem relacioná-la com os desdobramentos do outro.

De acordo com Saviani (1997), o termo empregabilidade, originário do termo inglês *employability*, surgiu no Brasil por volta de 1995, em consequência das mudanças nas relações de trabalho que se intensificaram nos últimos 4 ou 5 anos. Desde então, tem sido tema de discussão em palestras, seminários e congressos. Embora ainda seja um conceito novo, e pouco compreendido pela grande maioria, traz um alerta de desemprego para todas as pessoas que se acomodaram em sua vida profissional, acreditando na segurança e estabilidade no emprego.

Na literatura que versa sobre o tema empregabilidade encontram-se duas tendências básicas: a primeira tende a conceituar o fenômeno como uma decorrência dos avanços tecnológicos, de modificações que vêm ocorrendo na estrutura socioeconômica mundial, apresentando uma visão que se pretende “*isenta do conceito de valor*”, impregnada de conceitos derivados da ideologia do mercado de produção em massa. A segunda tendência, por seu turno, volta-se para o questionamento da conceitualização da empregabilidade — particularmente em seu entrelaçamento com o fenômeno do desemprego em massa — como uma decorrência puramente objetiva, natural e involuntária e, portanto, incontornável do processo histórico. Nesta última perspectiva, a questão deve ser vista em seu caráter mais amplo, de uma nova estratégia do capital em escala global, visando, por um lado, contornar empecilhos de ordem trabalhista e legislativa e, de outro, alcançar a abertura econômica de áreas geográficas, marcadas por barreiras econômicas e tarifárias, entre outras.

Para Oliveira (1999), a empregabilidade surgiu com a expansão econômica. A internacionalização do capital e a globalização da economia despertam nas grandes corporações a necessidade de buscar novos mercados, acirrando a disputa por novos consumidores. As empresas, para

poderem fazer frente a essa disputa, buscam nas inovações tecnológicas e nos novos modelos de gestão, a competência para se estabelecer nesse novo mercado. Essa reestruturação capitalista impõe aos trabalhadores, por sua vez, a necessidade de estabelecerem novas estratégias de sobrevivência, principalmente quando elas estiverem sendo determinadas pela ocupação de um posto de trabalho. "*O conceito de empregabilidade estrutura-se, então, a partir de uma organização econômica que tem como característica a eliminação de postos de trabalho e aumento da competição entre trabalhadores*" (Oliveira, 1999, p. 56).

O mesmo autor explica, ainda, que a incapacidade das organizações em criar soluções para o desemprego obriga a implementação de mecanismos ideológicos que justifiquem as contradições na sociedade capitalista.

É nesse ínterim que surge o conceito de empregabilidade como um mecanismo que retira do capital e do Estado a responsabilidade pela implementação de medidas capazes de garantir um mínimo de condições de sobrevivência para a população. Este conceito estaria intimamente associado ao neoliberalismo em economia, com sua ênfase na "*auto-regulação*" do mercado.

Nesse contexto, Oliveira (op. cit., p. 57) assevera que:

Ao responsabilizar os indivíduos pelo estabelecimento de estratégias capazes de inseri-los no mercado de trabalho, justifica-se o desemprego pela falta de preparação dos mesmos para acompanharem as mudanças existentes no mundo do trabalho. Sob a ótica da empregabilidade, a necessidade dos indivíduos disporem de habilidades e conhecimentos adequados aos interesses da produção passa a ser o primeiro elemento considerado nas discussões a respeito das possibilidades de superação do desemprego existente.

A expressão empregabilidade, na visão de Oliveira (1999), carrega consigo a constatação de que transformações bruscas e profundas, com relação à natureza do trabalho, estão acontecendo em todos os escalões e em nível mundial. Essas transformações estimulam o repensar de estratégias para o desenvolvimento do emprego no mundo.

Marins Filho (2000), por sua vez, considera que, sem dúvida alguma, estamos vivendo a era de maiores transformações da história da humanidade. Quem nasceu entre os séculos XVI e XIX viveu usando sempre os mesmos atributos da tecnologia, mas quem nasceu no século XX iniciou a vida de forma absolutamente diferente de como iria terminá-la.

O mesmo autor (2000) ressalta, ainda, que as empresas, o mercado e o comportamento do consumidor nunca tiveram que mudar tanto e tão rapidamente. O ciclo de vida dos produtos é cada vez mais curto. Novos serviços são demandados a todo instante. Devido a esse processo de aceleração da história, as empresas têm que ter profissionais cada vez mais motivados e voltados para prestação de serviços e para o total comprometimento com o sucesso de seus clientes, antecipando soluções para eles.

Nesse novo contexto, *"a tecnologia imprime velocidade aos negócios e forja carreiras que já não cabem no estereótipo tradicional das profissões"* Zanuzzi (2000, p. 92). Em consequência disso, as empresas não garantem mais o emprego de seus funcionários. *"O mercado e as regras do jogo mudam tão rapidamente que não há mais garantia de emprego vitalício"* (Marins Filho, op. cit., p. 2).

O conceito de segurança profissional, segundo Minarelli (1995), muda na mesma velocidade com que as empresas se modernizam, redesenhando os processos de produção e o perfil dos profissionais para conduzi-los. A segurança profissional e a estabilidade de emprego estão atravessando uma dessas redefinições fundamentais que marca um ponto decisivo na sociedade.

Em relação a este incremento dos níveis de desemprego e à destruição de todo um comportamento tradicional, baseado numa certa estabilidade institucional, ao qual o modo de vida das pessoas estava atrelado, Oliveira (op. cit., p. 51-52) comenta: *"O lado mais perverso deste movimento, de expansão da 'vitória do capital' estabelece-se pela impossibilidade de se manter, para grande número de pessoas, a expectativa de poder, no futuro e*

no presente, encontrar alguma atividade remunerada que lhes permita viver com o mínimo de dignidade".

Essa velocidade de mudanças nem sempre é acompanhada pelos profissionais, principalmente por aqueles que estão vinculados a empresas conservadoras e tradicionais, voltadas para dentro, hegemônicas.

Bates e Bloch (1997, p. 48), após realizarem pesquisa, sobre a empregabilidade, com 300 empresas e 184 profissionais nos Estados Unidos, revelam *"que nem empresas nem profissionais estão preparados para o novo conceito dominante, a 'empregabilidade"*.

Apesar da observação dos autores acima, essa consciência já chegou a uma grande parcela dos empregados, como comenta Marins Filho (1999, p. 2):

Pesquisa realizada com executivos de São Paulo mostrou que eles preferem que a empresa lhes ofereça maior empregabilidade ao invés de prometer permanência no emprego. Não obstante a necessidade da empresa investir no funcionário, com conseqüente aumento da produtividade e do desempenho, o empregado deve ter a consciência e compreender a importância de investir em si próprio. Agora é hora de dormir uma hora mais tarde e de acordar uma hora mais cedo, entrar na internet, aprender inglês, espanhol, buscar excelência, uma vez que os 'mais-ou-menos' não terão mais lugar no mercado de trabalho. Investindo no conhecimento o profissional investe na empregabilidade e consegue um diferencial competitivo, uma 'moeda de troca' de alto valor para se obter sucesso no mercado de trabalho.

Tal como ocorre na disputa quanto às origens da empregabilidade — nova articulação estratégica do capital ou fenômeno socioeconômico natural? —, os autores que abordam o tema, muitas vezes, expõem definições divergentes sobre o conceito de empregabilidade.

Menegasso (op. cit., p. 3) observa que *"a exemplo do que ocorre com as teorias administrativas, também se tem uma selva de conceitos e compressões sobre o que é empregabilidade. O conceito de empregabilidade algumas vezes está impregnado dos valores do mercado, como ocorre no conceito de emprego"*. Portanto, segundo a mesma autora, (op. cit., p. 3) *"há uma ambigüidade entre o entendimento prático de empregabilidade e aquele que se encontra em muitas obras que tratam do assunto"*.

Marx e Engels (1988) viam o capitalismo como um modo de produção material e espiritual, um processo civilizatório revolucionando continuamente as condições de vida e trabalho, os modos de ser de indivíduos e coletividades, em todos os cantos do mundo.

A burguesia não pode existir sem revolucionar continuamente os instrumentos de produção e, por conseguinte, as relações de produção, portanto todo o conjunto das relações sociais... O contínuo revolucionar da produção, o abalo constante de todas as condições sociais, a incerteza e a agitação eternas distinguem a época burguesa de todas as precedentes. Todas as relações fixas e cristalizadas, com seu séquito de crenças e opiniões tornadas veneráveis pelo tempo, são dissolvidas, e as novas envelhecem antes mesmo de se consolidarem. Tudo o que é sólido e estável se volatiliza, tudo o que é sagrado é profanado, e os homens são finalmente obrigados a encarar com sobriedade e sem ilusões sua posição na vida, suas relações recíprocas. (Marx e Engels, 1988, p. 69-70)

A situação descrita acima pelos autores é resultante da "*compulsão para o trabalho excedente*" que impele o sistema à conquista de novos mercados — atualmente, em verdade, em busca, principalmente, da criação de novos segmentos de mercado —, em virtude da imperiosa necessidade de aumentos incessantes da produtividade. Assim, "a necessidade de mercados cada vez mais extensos para seus produtos impele a burguesia para todo o globo terrestre. Ela deve estabelecer-se em toda parte, instalar-se em toda parte, criar vínculos em toda parte" (Marx e Engels, op. cit., p. 69).

A descrição do quadro continua, complementando:

Através da exploração do mercado mundial, a burguesia deu um caráter cosmopolita à produção e ao consumo de todo os países. Para grande pesar dos reacionários, retirou debaixo dos pés da indústria o terreno nacional. As antigas indústrias nacionais foram destruídas e continuam a ser destruídas a cada dia. São suplantadas por novas indústrias, cuja introdução se torna uma questão de vida ou morte para todas as nações civilizadas — indústrias que não mais empregam matérias-primas locais, mas matérias-primas provenientes das mais remotas regiões, e cujos produtos são consumidos não somente no próprio país, mas em todas as partes do mundo. [...] Em lugar da antiga auto-suficiência e do antigo isolamento local e nacional, desenvolve-se em todas as direções um intercâmbio universal, uma universal interdependência das nações. E isso tanto na produção material quanto na intelectual. [...] A unilateralidade e a estreiteza nacionais tomam-se cada vez mais impossíveis [...]. (Marx e Engels, op. cit., p. 70)

Indubitavelmente o capital mantém uma certa coesão de interesses entre os capitalistas e que, dentro de certos limites, existe um determinado intercâmbio de diretrizes gerais que dá contorno a uma certa forma de “*estratégia capitalista global*”, mas, como visto acima, o sistema revoluciona o mundo e a si mesmo continuamente, tornando obsoleto o que ontem parecia definitivo. Portanto, a empregabilidade pode ser considerada, de fato, um fenômeno decorrente da reprodução ampliada do capital, um fato criado e caracterizado pelas condições objetivas do modo de produção capitalista do final do século XX e início do XXI, assim como a globalização econômica é um fato; é a condição mesma do capitalismo em seu estágio atual. No entanto, esta constatação não elimina o fato, demonstrado por Marx (1982, apud, Borchardt) de que os fenômenos, no modo de produção capitalista, muitas vezes se apresentam sob uma forma fenomenal, isto é, o modo de produção condiciona a maneira de ver os fatos, criando “uma atmosfera especial”, banhando-os com “uma luz difusa”, criando a falsa consciência (visão ideológica) de que os fenômenos são puramente naturais, independentes das relações de produção e, portanto, salutarres, inquestionáveis e imutáveis. As mesmas condições objetivas do capitalismo, em sua fase atual, permitem que a livre interação das forças sociais, — sindicatos e associações de classe, entidades nacionais e internacionais de defesa dos interesses trabalhistas, dos direitos humanos, e os partidos políticos, entre outros — atuem sobre as

condições prevaletentes e as modifiquem pela *práxis*. Em outras palavras, a atividade da classe trabalhadora, principalmente através das organizações acima citadas, e de outras não mencionadas, pode mudar, senão no todo, pelo menos em parte, a dramática situação do desemprego e as condições mesmas da empregabilidade em seu estágio atual, amenizando os seus efeitos mais perversos. Um exemplo disso seria, através da luta política e sindical, conseguir que as empresas assumam, em grande parte, a responsabilidade e os encargos das constantes atualizações e capacitação profissional atualmente exigidas, trazendo, em consequência disso, uma maior estabilidade nas ocupações exercidas e maior capacidade de reinserção no mercado de trabalho, quando a demissão mostrar-se inevitável.

Quer as organizações defensoras dos interesses trabalhistas mobilizem-se ou não no sentido de modificar as condições prevaletentes no mercado de trabalho, a empregabilidade está presente e não pode ser abolida, permitindo uma volta aos padrões de emprego do passado, mas pode ser mudada em parte. Cabe forçosamente aos trabalhadores conhecer-lhes os contornos, inteirar-se sobre as necessidades que esta lhes impõe e procurar adaptar-se, da melhor forma possível, às mudanças, como forma de permanecer aptos a ocupar um espaço no disputadíssimo mercado de trabalho atual.

Para Pereira (1996, p. 9), "*Empregabilidade é a postura de vanguarda do profissional que busca a auto-realização com o seu trabalho. Baseado em sua competência, o profissional tem de estar, a todo momento, preparado para encontrar um espaço de contribuição quando e onde for necessário*". O autor recomenda que o profissional deva mudar da postura de empregado (vinculação empregatícia) para a postura de empregável (relação de parceria com a empresa, ou criar seu próprio negócio como alternativa à carreira tradicional de emprego em uma empresa).

Oliveira (1999) observa que as várias informações obtidas na sua pesquisa sobre a empregabilidade apresentam-na como um estado de prontidão profissional, ou seja, estar atento às mudanças que estão ocorrendo na organização, buscando capacitar-se para lidar com o contexto em que está

inserido. Empregabilidade, para ela, é a capacidade de realizar tarefas, é o desembaraço para assumir uma função, é a disposição para desempenhar papéis múltiplos. É o aprendizado contínuo para a competência profissional, para manter a capacidade de alocação no mercado de trabalho.

Já para Minarelli (1995), empregabilidade, "*é a condição de ser empregável, isto é, de dar ou conseguir emprego para os seus conhecimentos, habilidades e atitudes intencionalmente desenvolvidos por meio de educação e treinamento sintonizado com as novas necessidades do mercado de trabalho*".

Rossi (1997, p. 23), ratificando essa proposição, explica que a empregabilidade é entendida como "*a contínua preparação para que o trabalhador mantenha o seu emprego ou, se o perder, esteja capacitado para logo obter de novo*".

Buhler (1997), por sua vez, define empregabilidade como a capacidade de uma pessoa ajustar-se ao mercado de trabalho, por meio de habilidades interpessoais que a diferencie das demais e pela disponibilidade para as mudanças. Assim, empregabilidade é a habilidade de cada pessoa gerenciar sua vida em um ambiente incerto e de mudanças aceleradas.

Duarte (1996) conceitua empregabilidade como a capacidade individual de alguém conseguir um trabalho que exija atividades funcionais diferentes das que esteja exercendo ou já exerceu. Essa capacidade consiste de experiências e competências funcionais acumuladas, do desejo de antecipar-se às mudanças, do autodomínio em sentir-se responsável por suas ações e do conhecimento das inúmeras possibilidades de escolha disponíveis em cada situação.

O conceito de empregabilidade implica em que todos os profissionais que queiram se manter no mercado de trabalho precisam rever suas capacitações profissionais e se estão preparados para uma futura sociedade sem empregos. As empresas buscam no mercado profissionais que possam agregar valor ao seu produto ou serviço. A fidelização ou lealdade do funcionário em relação à organização foi demitida, sendo admitida em seu lugar a posse de capacidades e habilidades múltiplas, conjugadas com

adaptabilidade. Quem tiver esses “*produtos*” tem um diferencial de mercado, portanto, torna-se empregável.

Dessa forma, o profissional dos dias atuais passa a conviver com o desafio de cuidar de sua própria carreira.

Conseqüentemente, a partir desta lógica, surge um outro conceito: o das exigências à empregabilidade, que será abordado no item a seguir.

2.5.2 Exigências à Empregabilidade

O profissional, para se manter dentro do contexto da empregabilidade, deve, segundo (Minarelli, 1995), reunir seis condições básicas: adequação vocacional, competência profissional, idoneidade, saúde física e mental, reserva financeira e fontes alternativas, e relacionamentos. Segundo o autor, esses são os 6 pilares que, uma vez conectados e igualmente desenvolvidos, dão segurança ao profissional e conferem a empregabilidade, ou seja, a capacidade de gerar trabalho, de trabalhar e de ser remunerado.

Para Bridges, apud Menegasso (1999), a partir do entendimento de que o indivíduo deve rebatizar-se como “*Você & Co.*”, o profissional precisa saber o que ele realmente quer, não basta só o desejo de atingir determinado objetivo, tem que querer com vontade, com tanta intensidade que, através do esforço realizado para alcançá-lo, acaba por descobrir talentos que jamais imaginava ter e vence qualquer obstáculo.

Ser fiel, em um mercado de trabalho competitivo, não garante mais o emprego. É preciso algo mais e, dentre esse algo mais, a competência profissional é uma delas.

Minarelli (op. cit., p. 53) considera que competência é sinônimo de capacitação profissional e com ela a pessoa compete no mercado. Ele assevera “*que as leis do mercado são duras e cruéis: empresas de primeira só contratam profissionais de primeira*”.

Diversos autores, como Bridges (1995), Bates e Bloch (1997), Kidder, Ryan *et al.* (1998), enumeram as competências essenciais a serem desenvolvidas e/ou aperfeiçoadas, para que uma pessoa se torne empregável. Eis algumas delas: habilidade de trabalhar em equipe; descobrir seus valores pessoais e a contribuição que pode dar à equipe; consciência do todo; visão holística; amplitude profissional, não se limitando somente à sua responsabilidade funcional; criatividade e flexibilidade; capacidade para lidar com os desafios e as incertezas; entusiasmo pelo pensamento criativo e pela inovação; proação, tempestividade e aptidão para tirar lições dos erros; familiaridade com a filosofia da qualidade total e aprendizado contínuo — com a consciência de que o saber é a "moeda de troca" mais valorizada no atual mercado de trabalho. Num mercado altamente competitivo; aproveitar as oportunidades, sabendo "*aprender a aprender*" é um exercício individual que necessita de dedicação, esforço e de uma auto-avaliação e posicionamento crítico. Há outras habilidades que já se pressupõe incorporadas ao profissional, como saber mais de um idioma e o manuseio computacional, que não são mais um diferencial competitivo. Essas habilidades foram chamadas por Bridges (op. cit., p. 106) de "*ativos educacionais*" e o seu valor está diretamente relacionado com *expertise* de como você as disponibiliza para o mercado de trabalho.

O mercado de trabalho, por outro lado, prima, cada vez mais, pela ética. O profissional, em um mercado com mudanças constantes, além de suas habilidades, carrega um histórico de sua performance. Aquele que é idôneo, honesto, correto e que conduz sua vida dentro dos princípios legais, tem a seu favor as considerações e a admiração das pessoas.

Como assevera Minarelli (1995, p. 60), "*alguém só é contratado se for idôneo; só será recomendado se for honesto; só será apresentado, elogiado ou convidado se for correto, confiável*". Aduz, ainda, que essa questão não admite meio-termo. O profissional é correto, idôneo, honesto, ou não é. Não se considera mais a idéia de "*levar vantagem*", o que sempre foi um comportamento considerado normal.

Os valores básicos como honestidade, o respeito ao próximo, à natureza e ao meio ambiente, ao direito e ao dever de cada um estão ressurgindo e se encontram num processo de reavaliação acelerada. Todos estão reconhecendo esses valores, sejam empregados, clientes e empresários. Se estes últimos não os reconhecerem, colocam em risco o seu negócio.

Schechter, apud Kidder, Ryan *et al* (1998, p. 145), aconselha: "*Diferencie-se pela qualidade e pela quantidade de seu trabalho, sua ética de trabalho, seu caráter*". O valor moral, tanto para as empresas como para os funcionários, é, portanto, um entre outros pré-requisitos indispensáveis para se manter no mercado.

Outros itens são merecedores dos maiores cuidados se o profissional pretende continuar a ter, entre outros um diferencial competitivo.

Quando a saúde física e mental, por exemplo, tem a atenção devida, encontra-se equilíbrio entre o trabalho e o lazer; a obrigação e a diversão; a atividade física e mental e o repouso. Esse equilíbrio, com orientação médica, tem reflexo direto sobre o estado emocional. Cada uma dessas atividades deve receber atenção, respeitando-se os limites e administrando-se os excessos.

Outra observação, no tocante ao equilíbrio emocional, é sobre a relação entre a família e trabalho feita por Senge (1990). O autor afirma que os filhos de profissionais bem sucedidos têm mais problemas emocionais e de saúde do que os filhos dos profissionais não tão bem sucedidos. Administrar a relação trabalho/lar é fundamental para o bom desempenho profissional.

Juntam-se a isso, o cuidado com o vestuário, o controle do excesso de peso e o asseio pessoal como requisitos muito importantes dentro da postura da nova era.

Com um mercado de trabalho altamente competitivo, todos os requisitos para uma seleção tornam-se mais rigorosos, a partir do momento em que se busca o que há de melhor no mercado. Pequenos detalhes são observados e

podem fazer a diferença entre o profissional e o seu concorrente, no tocante à empregabilidade.

Para Minarelli (1995), o relacionamento interpessoal que cada um estabelece ao longo de sua vida pode servir como excelente fonte de oportunidade profissional. O relacionamento de amizade e os contatos sociais favorecem, além das habilidades e potencialidades profissionais, a inserção no mercado de trabalho. Esses relacionamentos são formados à medida que se conhecem pessoas, interage-se com elas e formam-se vínculos.

O mesmo autor refere que *"normalmente por não conhecemos o valor dos relacionamentos, deixamos de registrá-los. E, mesmo que possamos dispor deles, falta-nos coragem de utilizá-los quando chegar a ocasião, isto é, quando for necessário"*. Chamou-o de *"capital social"* porque tem valor e pode solucionar problemas. Portanto, *"tenha à mão sempre um cartão de apresentação, ele é um dos meios para ter acesso ao 'capital social'. É praticamente, o único investimento, além da sua cordialidade, para quem quer estar inserido no contexto da empregabilidade e estar conectado à rede de relacionamento, o 'network' "* (Minarelli, op. cit., p. 73).

Em todos os sentidos, profissional e/ou social, o relacionamento é necessário e fundamental, unindo o agradável ao útil. Essa possibilidade é valorizada quando, no momento em que ocorre a demissão, existe alguém para quem se possa telefonar e dizer que está disponível para o mercado de trabalho. Dependendo das suas qualidades e do seu relacionamento, o profissional não terá dificuldades para uma nova colocação.

Tomando-se como base as diversas atribuições e atitudes proporcionadoras de empregabilidade, levantadas por autores pesquisados por Pezzi (2001), apresentar-se-á, no Quadro 1 (página seguinte), um comparativo destas.

Quadro 1. Elementos de Empregabilidade

Autor	Nomenclatura	Especificações
Bueno (1996)	Mandamento	Postura ética; aprimoramento constante do aporte técnico e cultural; maturidade pessoal e profissional; sintonia com a mente, o físico, a emoção e o espírito; empatia; saber comunicar-se; rede de relações; auto-estima; visão de futuro; planejamento das ações.
SEFOR (2000) Ducci (2000) Demo (1994) CVA (2000)	Habilidades	Básicas; específicas; de gestão; pesquisa; elaboração própria; teorização das práticas; atualização constante; uso de tecnologia.
Mehedeff (1996)	Componentes	Competência profissional; disposição para aprender constantemente; capacidade de aprender.
DIEESE (1997)	Questões	Sintonia entre mercado de trabalho e educação; formação profissional; relação entre conhecimentos gerais e específicos; reserva e fontes de recursos.
Minarelli (1995) Oliveira (1999) Sant'Anna (2000) Converge (2000)	Pilares	Adequação profissional; competência profissional; idoneidade; saúde física e mental, reserva financeira e fontes alternativas, rede de relacionamentos.
Bagshaw (2000)	Áreas-chave	Prioridade e fixação de objetivos; proatividade e mudança gerencial; rede de relacionamento; aprendizagem continuada; trabalhar em equipe.
Reis (2000)	Perfil	Relacionamento em equipe; visão global; liderar mudança; ser facilitador; aprendizado contínuo.
Menegasso (1998)	Elementos	Educação formal e continuada; cultura geral; ética; consciência crítica e cidadania; competência técnica; espírito empreendedor; autodesenvolvimento e autotreinamento; utilização de instrumentos de trabalho.

Fonte: Pezzi, Marcelo Rodrigo. **A empregabilidade dos pilotos de avião: um estudo de caso.** Florianópolis: 2001. UFSC, Dissertação de Mestrado.

Como visto anteriormente (item 2.5.1), é próprio do modo de produção capitalista uma determinada instabilidade das formas sociais, a transitoriedade e a impermanência dos fenômenos, em virtude do revolucionamento constante dos meios de produção. Portanto, toda conceitualização dos fenômenos deve, necessariamente, ser considerada, *a priori*, provisória.

Assim, é permissível concluir que os elementos que dão sustentação à empregabilidade não podem ser considerados definitivos e somente devem ser tomados como norteadores básicos das atitudes a tomar, dos caminhos a seguir, na busca, desenvolvimento e manutenção da empregabilidade, devendo, entretanto, ser, constantemente, reinvestigados e reavaliados.

Diante do que foi discutido até aqui, percebe-se que os dados e informações levantados tem sua pertinência para o entendimento do significado da empregabilidade em geral. Contudo, permanece o desafio de alcançar o entendimento mantido sobre esta pelo profissional do setor bancário público. A seguir busca-se discutir os conceitos de empregabilidade neste setor específico.

2.5.3 O Setor Bancário e a Empregabilidade

A competitividade obriga os bancos a inovarem com novos modelos de gestão, que trazem, conseqüentemente, novas exigências aos seus profissionais. Como menciona Reis (1998, p. 43), *"paralelamente, a revolução dos conceitos e métodos administrativos está forçando os bancos e as empresas, em geral a otimizar a utilização dos recursos (humanos e materiais), a diminuir o desperdício e retrabalho e a melhorar continuamente os seus processos de prestação de serviços"*.

Os bancos, hoje, já não contratam funcionários com os mesmos critérios de anos atrás. Além de exigirem todas as habilidades e potencialidades profissionais, contratam-nos primeiramente como estagiários, por um determinado período. Durante esse período, é avaliada sua real capacidade e,

se houver um entendimento entre eles e o banco, podem fazer uma "parceria" em que ambos agreguem valor (Reis, 1998).

Todos os profissionais estão passando por uma reciclagem. Um novo perfil de funcionário está sendo exigido pelo mercado de trabalho.

Até os anos 60, explica Menegasso (1998, p. 111), "*o perfil do bancário era do profissional, aquele que detinha um saber especialista e desenvolvia as funções para as quais tinha conhecimento global e especializado*". Ele se diferenciava dos demais trabalhadores pelo *status* de bancário, por possuir uma cultura que lhe propiciava uma certa intelectualidade, e pelos serviços burocráticos. Quase sempre o ingresso em um banco lhe assegurava a aposentadoria. Ao longo dos anos 70 e 80, esse perfil foi mudando para acompanhar as mudanças que vêm ocorrendo no mundo, reflexo direto das mudanças em todas as organizações. Estas mudanças organizacionais são consequência das fusões, incorporações, inovações tecnológicas e, em grande parte, das estratégias de globalização das finanças. Pode-se observar que as mudanças nas organizações do setor bancário ocorrem em ritmo acelerado, buscando produtividade, qualidade nos produtos e serviços, lucratividade e, conseqüentemente, sobrevivência institucional.

Embora a carreira bancária antigamente fosse promissora; "*ser gerente do Banco do Brasil, por exemplo, tinha status social. Garantia de boa renda e pensão invejada. Hoje, nem a Previ — maior fundo de pensão do país — respeitam mais. Está sob intervenção. O sonho acabou*", comenta Costa (2001, p. b-2).

Não existe mais lugar para o bancário tradicional como os escriturários, os caixas, os pagadores e auxiliares. Como explica Reis (op. cit., p. 29), "*O bancário tradicional é uma espécie em extinção*". As principais atividades bancárias agora concentram-se em outras áreas. Como explica Lucchesi (1996), o perfil do bancário passa por uma profunda transformação, reflexo da automação bancária, das terceirizações, fusões, da queda da inflação e do recrudescimento da concorrência. Hoje, o novo bancário, diz ela, "*é o gerente ou diretor ligado à área de atendimento ao cliente, operador de serviços*

telefônicos, o vendedor de produtos por telefone, o analista e programador de sistemas" (Lucchesi, 1996, p. 9). Os cargos de chefia intermediária, diz ela, também estão sendo reduzidos.

Até algum tempo atrás, o nível de escolaridade exigido no setor bancário era o segundo grau. O mesmo era exigido para os bancos do governo, como é o caso do Banco do Brasil, que realizavam concursos públicos para admissão no seu quadro de funcionários. Hoje, os bancos privados, segundo Costa (2001), exigem que os empregados sejam mais instruídos, flexíveis e polivalentes. Os de baixa escolaridade são demitidos. Não obstante os bancos públicos continuarem a exigir o segundo grau para o ingresso em seus quadros, os aprovados são engenheiros, dentistas, arquitetos, advogados e outros. Ou seja, os candidatos de segundo grau têm menos chance, dando lugar aos mais preparados em termos de qualificação educacional.

Para os que já fazem parte dos quadros de funcionários, a mensagem é: voltem para os bancos escolares e busquem a reciclagem. Como relata Lucchesi (1996), os bancários que têm concluído cursos superiores; mestrado e doutorado, passaram de 26,6% em 1994, para 34,7% em 1995. Costa (2001) relata que a participação dos bancários com nível superior completo em 1999 chegou a 37% da categoria, e com curso de mestrado chegou a 1%.

Analisando os mesmos dados, Menegasso (1998) enfatiza esta tendência à educação profissional retomar seu caráter de complemento à educação básica (i.e., o ensino fundamental). Para a autora, para além da educação básica e profissional tradicional, é importante não olvidar que a era da informatização tem seu foco voltado para a produção do conhecimento, conseqüentemente, considera, que *"é essencial saber fazer 'uso de instrumentação eletrônica, para dispor dos melhores meios de socialização do conhecimento, manejar as motivações modernas de aprendizagem e conquistar espaços cada vez mais expressivos de produção do conhecimento"* (Menegasso, op. cit., p. 6).

Outra constatação, efetuada por Menegasso (1998), é que, atualmente, as preferências recaem sobre os profissionais que possuam conhecimentos na área de risco de crédito, análise de liquidez — tanto de pessoas físicas como jurídicas,— e na determinação de riscos de inadimplência, bem como o domínio de técnicas de avaliação de crédito.

As organizações tradicionais, com uma cultura organizacional conservadora e burocrática, como é o caso de empresas públicas, têm, ainda mais que as empresas privadas, dificuldades para implementar novos modelos de gestão sem causar impactos no seu corpo funcional.

A gerência média do Banco do Brasil, a exemplo do que vem ocorrendo nas grandes empresas, não está isenta do comportamento do mercado de trabalho. Ciente das condições de mercado, a direção do Banco vem sinalizando para os funcionários, através dos cursos e treinamento, a necessidade de estarem preparados para as mudanças. Esse cargo está sendo o mais visado pelo achatamento hierárquico, em consequência das inovações tecnológicas e dos novos modelos administrativos.

No Banco do Brasil, até 1995, havia uma segregação aos funcionários que quisessem estudar. Ao resgatar-se a história de vida dos funcionários do Banco do Brasil, pode-se verificar que quem pretendia fazer carreira, deveria ir para o interior, e não havia muita chance para o estudo. A empresa parecia partir do pressuposto de considerar-se, intrinsecamente, como uma "escola" e não havia necessidade de freqüentar bancos escolares. O Banco, em si, era auto-suficiente. Essa realidade mudou, o mundo mudou e a organização precisou acompanhar essas mudanças, sob pena de desaparecer. Quando, em 1995, foi instituído o PDV, o vínculo empregatício foi quebrado. Desde então, um nível cada vez maior de reciclagem tem sido exigido.

Mesmo iniciando uma nova fase, a partir do PDV, o Banco já conseguiu avanços consideráveis em relação aos seus recursos humanos. Consta no Balanço Patrimonial de 2000, o nível de escolaridade dos funcionários, chamado de "*capital intelectual*": até o segundo grau, 30,6%; superior

incompleto 24,7%; superior completo, 44,3% e com pós-graduação 0,4%. Esse percentual refere-se a um universo de 78.201 funcionários.

"A política de recursos humanos do Banco enfatiza o aprimoramento profissional de seus funcionários, procurando compatibilizar as habilidades individuais com as necessidades e objetivos da empresa" (Balanço Patrimonial, 2000).

Com vistas ao aprimoramento profissional da maior parte do seu "*capital intelectual*", o Banco do Brasil priorizou o treinamento interno. No total, os cursos ofertados somaram 240.686 vagas preenchidas e a média de horas de treinamento por funcionário foi de 30 horas. O Banco investiu mais de cem milhões de reais nos últimos cinco anos em treinamento.

Foram treinados: MBA, 1062; idiomas, 242; graduação 2.847; pós-graduação, 448; mestrado e doutorado, 23; treinamento internacional, 21; treinamento externo, 17.159; treinamento interno, 218.884. Dentre as ações de desenvolvimento do pessoal, merece destaque o Programa Profissionalização, voltado para mobilizar a força de trabalho e estimular os funcionários na realização de suas atividades dentro dos mais altos padrões do mercado. O Programa foi considerado, em 1999, o maior evento mundial sobre treinamento e desenvolvimento pela *American Society for Training & Development - ASTD* (Balanço Patrimonial, 2000).

Portanto, o que se evidencia na análise das mudanças ocorridas no setor bancário é que, neste segmento, a empregabilidade impõe a necessidade do profissional apresentar um maior nível de esclarecimento — entendendo-se como tal, uma formação educacional (e cultural) mais elevada e variada — associado à capacidade analítica nas áreas relacionadas ao crédito e a uma visão global dos negócios e, por último, embora não menos importante, interesse próprio em sua educação continuada, como forma de manter-se inserido, primeiramente no espaço organizacional e, complementarmente, no mercado de trabalho de forma geral.

2.6 Banco do Brasil

2.6.1 Histórico

O Banco do Brasil é valioso patrimônio da nação e a sua história liga-se à da sociedade brasileira, acompanhando as transições da economia nacional, primitivamente extrativista e agrária, com a preponderância da cultura cafeeira, passando pelo início da industrialização pós-revolução de 30, até chegar, sob ameaças de privatização, ao tempo de economia "*globalizada*".

O seu primeiro ciclo de atividades inicia-se em 1808. Relata Ingber (2000), que a família real, fugindo das tropas de Napoleão, mudou-se para o Rio de Janeiro e o Brasil tornou-se a sede da Coroa. Essa mudança traduziu-se em progresso para a Colônia. D. João VI, Rei de Portugal, trouxe a imprensa, construiu uma biblioteca, abriu os portos e criou o Banco do Brasil, em 12 de outubro de 1808. No entanto, abriu suas portas somente um ano depois, em 11 de dezembro de 1809, devido à dificuldade em vender as ações num país predominantemente agrário e que pouco sabia sobre as instituições financeiras. A solução foi apelar para a vaidade dos ricos da época, oferecendo comendas aos que subscrevessem as ações. Foi o primeiro banco a funcionar nos domínios portugueses, o quarto emissor de moeda do mundo e o primeiro fora da Europa - até então, apenas Suécia, Inglaterra e França dispunham de bancos emissores.

D. João VI, ao assinar o Alvará de Fundação, estabelecia que:

Eu, o príncipe regente, faço saber aos que este meu alvará com força de lei virem: que atendendo a não permitirem as atuais circunstâncias do Estado, que o meu Real Erário possa realizar os fundos, de que depende a manutenção da Monarquia e o bem comum dos meus fiéis vassallos, sem as delongas que as diferentes partes, em que se acham, fazem necessárias para a sua efetiva entrada; a que os bilhetes dos direitos das Alfândegas tendo certos prazos nos seus pagamentos, ainda sejam de um crédito estabelecido, não são próprios para o pagamento de soldos, ordenados, juros e pensões, que constituem os alimentos do corpo político do Estado, os quais devem ser pagos nos seus vencimentos em moeda corrente; e a que os obstáculos, que a falta de giro dos signos representativos dos valores põem ao comércio, devem o quanto antes ser removidos, animando e promovendo as transações mercantis dos negociantes desta e das mais praças dos meus domínios, e senhorios com as estrangeiras.

"Sou servido ordenar que nesta capital se estabeleça um Banco Público, que na forma dos Estatutos, que este baixam, assinados por Dom Fernando José de Portugal, do meu Conselho de Estado, Ministro Assistente ao Despacho do Gabinete, Presidente do Real Erário e Secretário de Estado dos Negócios do Brasil, ponha em ação os cômputos estagnados, assim em gêneros comerciais, como em espécies cunhadas; promova a indústria nacional pelo giro, e combinação dos capitais isolados, e facilite juntamente aos meios, e aos recursos, de que as minhas rendas reais e as públicas necessitam para ocorrer às despesas do Estado"

"Em todos os pagamentos que se fizerem à minha Real Fazenda, serão contemplados e recebidos como dinheiro e bilhetes do dito Banco Público pagáveis ao portador, ou mostrados à vista, e da mesma forma se distribuirão pelo Erário Régio nos pagamentos das despesas do Estado; e ordeno que os membros da Junta do Banco e os diretores dele sejam contemplados pelos seus serviços com as remunerações estabelecidas para os Ministros e oficiais da minha Real Fazenda e administração da Justiça, e gozem de todos os privilégios concedidos aos deputados da Real Junta do Comércio". (Paz, 1999, p. 39),

Como observa Paz (1999), pode-se compreender do alvará de fundação, que estava se fundando um Banco para dar sustentação à monarquia e para o bem comum dos fiéis vassallos. A cúpula monárquica compunha-se da rainha, D. Maria I, pelo príncipe regente, esposa, prole, parentes próximos e afastados e serventia doméstica. Esse contingente, estimado em 15 mil pessoas, eram todos fugitivos das tropas francesas.

Refere Oliveira (1995) que, quando D. João VI e a corte retornaram para Lisboa em 25 de abril de 1821, levou no porão de seu navio todo o dinheiro que havia no Banco. A instituição já se encontrava em crise devido à sua profunda vinculação com os interesses da Coroa.

Descreve Caldeira (1995) que, associado à falta de uma administração competente e zelosa e ao excesso de emissões, o fracasso do Banco foi inevitável. Mesmo as tentativas de socorro oficiais não evitaram o colapso. Inclusive a sua escrituração, mecanismo indispensável à transparência da instituição, encontrava-se irregular. Várias transações, no período de 1817 a

1821, não foram escrituradas. Desfalques foram descobertos, mas o seu registro constava nos balanços como quantia extraviada. O sistema de emissão não escapou dos abusos, principalmente pela facilidade oferecida pelo segredo que cercava as operações, com o conluio dos próprios acionistas. A emissão excedia mais que o triplo do seu capital. A solvabilidade estava comprometida, pois não havia recursos capazes de fazer face à troca de suas notas em circulação. A corrida que se sucedeu à baixa de seus papéis não encontrou as espécies em seus cofres para trocá-los.

Mesmo assim, o estabelecimento continuara a fazer suprimentos ao governo e a descontar os seus papéis de crédito, transformando-se em um caixa suplementar do Tesouro. Um pedido apenas verbal do tesoureiro geral do Erário era suficiente para o atendimento. A situação chegou a tal ponto, que a Câmara votou pela imediata liquidação do Banco, em 23 de setembro de 1829, adiando-se para 11 de dezembro do mesmo ano, quando se esgotariam os 20 anos de privilégio previstos na fundação.

Apesar dos 20 anos de instabilidade e desmandos, sua ausência foi profundamente sentida. Afinal, ficara um vácuo no suporte bancário do País, o que gerou inúmeros protestos e sugestões de criação de um novo banco oficial. Segundo Pandiá Calógeras, a reorganização do Banco teria sido a melhor saída, pois a responsabilidade maior cabia quase que exclusivamente ao Governo, pelos seus abusos nos empréstimos e emissões.

Apesar das críticas, até 1838 nenhum outro banco fora criado. Durante esse período, o crédito esteve a cargo de comerciantes e agiotas. Nesse ano, fundou-se o Banco Comercial do Rio de Janeiro. No segundo ciclo de atividade, explica Caldeira (1995), com a fundação desse banco, seguiram-se outras instituições de crédito, como o Banco Comercial da Província da Bahia, em 1845, e o Banco Comercial do Maranhão, o Banco do Pará e o Banco da Província de Pernambuco, em 1846. Em 1851, Irineu Evangelista de Souza (Barão de Mauá em 1854 e Visconde em 1874) e outros capitalistas lançaram uma campanha para a criação de um novo banco, com capital de 10 mil contos, quantia significativa, uma vez que as exportações brasileiras na época

não chegavam a 70 mil contos, e representava cinco vezes o capital de seu único concorrente na praça do Rio de Janeiro, o Banco Comercial. Aprovados os estatutos pelo governo, iniciou suas atividades em agosto do mesmo ano. A denominação era Banco do Brasil e, segundo alguns autores, é considerado como o "*segundo Banco do Brasil*". Mas, por tratar-se de uma iniciativa exclusivamente particular, sem nenhuma participação do governo, não se constitui em verdadeiro elo da série de bancos com esse nome.

O surgimento contínuo de tais instituições deveu-se ao quadro econômico-financeiro favorável, gradativamente fértil no período. Mas, se de um lado atendia à crescente demanda de serviços bancários, por outro gerava complicadores novos para a gestão financeira do governo, por diversificar as fontes de emissão. Assim, em 1853, sob a iniciativa de José Joaquim Rodrigues Torres, o Visconde de Itaboraí, foi criado, por lei, o verdadeiro segundo Banco do Brasil. Coube-lhe, então, a tarefa de promover a restauração do estabelecimento, na função de Ministro da Fazenda, exercendo também, por mais de uma vez, a presidência do Banco.

Relata Ingber (2000) que o novo Banco do Brasil tinha características de instituição pública, mas não havia interferência do Governo na condução das operações comerciais.

Diz Paz (1999) que o Visconde de Itaboraí tomou o cuidado de não incorrer nos mesmos erros da primeira fundação. As bases da nova instituição foram expressas no relatório de 1853, ainda como ministro da Fazenda, onde afirmava "*que era chegada a ocasião para se criar um banco de emissão, com os objetivos principais de auxiliar o governo no resgate do papel-moeda e promover o progressivo aumento do crédito e das riquezas nacionais*". Advertiu, no entanto, quanto ao risco de ser oficial, pois dificultaria a ação protetora imparcial do governo quanto aos interesses de toda a sociedade, se viesse a encarregar-se de operações comerciais.

O Visconde de Itaboraí mostrou-se profundo conhecedor de instituições bancárias e de princípios e cautelas ainda hoje aceitos. Assim, expôs as vantagens e os riscos envolvidos em iniciativas dessa natureza, como a

necessidade de regras e controles e de um grau equilibrado de reserva de recursos e, sobretudo, da vigilância austera das emissões. Portanto, propunha a supervisão governamental sem o controle ou participação acionária oficial.

A intenção de Itaboraí foi fundar um banco concentrador, dotado de unidade de poder de emissão, acabando com as múltiplas fontes existentes.

Entretanto, durou pouco a austeridade pretendida por Itaboraí. A extensão territorial dificultava o controle de emissão por parte das caixas filiais, que detinham certa autonomia e, até, diretorias próprias. Além disso, a insaciabilidade dos governos exigia mais empréstimos. Nada obstante a resistência esboçada inicialmente, o Banco, enfim, cedeu, emprestando ao Tesouro 700 contos de réis, no final de 1854. E, assim, em março do ano seguinte, a emissão superou o limite estatutário. A "solução" veio pelo decreto governamental nº 1.581, de 2 de abril de 1855, que autorizava elevar a emissão até o triplo do fundo disponível, pelo espaço de um ano, podendo ser revogado a qualquer momento. Essa autorização foi renovada em 5 de fevereiro de 1856, a pedido do próprio Banco.

O excesso de emissão levou o Barão de Mauá a apresentar na Câmara dos Deputados um pedido de informações, exigindo esclarecimentos sobre o montante da emissão e do fundo disponível, entre outras coisas. Na defensiva, os Conservadores alegaram que, apesar das ligações com o governo, o Banco era considerado estabelecimento privado, não devendo prestar informações que pudessem expor o segredo das suas transações. Mas acabou atendendo ao pedido de Mauá.

Em 1857, o Banco encontrava-se debilitado pelo desfalque do seu fundo disponível e pela dificuldade de recuperá-lo. Associada a isso, veio a depressão financeira internacional, que repercutiu profundamente no país. O Banco contratara com o Ministério da Fazenda o recebimento, em depósito, dos recursos disponíveis do Tesouro. Com a entrada desse montante, a sua Diretoria resolveu baixar as taxas de juros de descontos e incrementar as aplicações. Essa ampliação de empréstimos agravou a crise que se sucedeu à depressão internacional. No final do ano, a par das notícias vindas do

exterior, certos empréstimos foram suspensos, elevando-se as taxas para 9% e, em seguida, para 11%. Com efeito, a diretoria recorreu ao governo, conseguindo a confirmação da garantia prevista na lei de criação do Banco, solicitando, também, autorização para elevar a emissão ao quádruplo durante a crise. Em seguida, suspendeu a realização de qualquer operação nova, restringindo-se à reforma das existentes.

Os reveses enfrentados pelo Banco e pelo governo durante a crise, fortaleceram as posições contrárias e, no mesmo ano, Itaboraí perde o cargo e assume em seu lugar Bernardo de Souza Franco, defensor da implantação da pluralidade de bancos emissores. Sua tese era de que, sem emissão de papéis de crédito, seria muito difícil a manutenção dos bancos. Apenas o governo deveria definir regras adequadas para a emissão ocorrer dentro do desejado. Dessa forma, o Banco do Brasil perdia o seu maior privilégio: exclusividade de emissão e, portanto, seu poder de sustentar o valor da moeda. No entanto, o governo ainda mantinha o poder de nomeação do Presidente da instituição, interferência não extensiva aos demais bancos, agora autorizados a emitir. Assim, qualquer esforço de controle seria frustrado pelo procedimento inverso dos demais bancos, pois não havia nenhum meio de controle centralizado das emissões, o que deixou a circulação da moeda ao sabor dos interesses particulares.

Mas, a estada de Souza Franco no ministério foi curta. Em 1858, assumiu um novo gabinete, presidido pelo Visconde de Abaeté, tendo como Ministro de Fazenda Sales Torres-Homem. Contrariamente a Franco, Torres-Homem apontou de imediato a falha provocada pela pluralidade de fontes emissoras: o descontrole da circulação da moeda. Segundo ele, o poder de controle pressupunha o privilégio da emissão. No entanto, não resistiu à controvérsia e o Ministério do qual fazia parte demitiu-se em 12 de dezembro de 1858, com menos de um ano de exercício.

A questão bancária fazia e derrubava governos (Caldeira, 1995). As opiniões estavam divididas entre dois grandes grupos: um defendendo a multiplicidade da emissão, outro a favor da restauração da unidade. Ora uns

assumiam o controle governamental, ora outros. O Banco do Brasil estava no centro dessa questão, sendo alvo de ataques e defesas inflamadas. Seus vícios de origem enfraqueciam-no diante do embate.

Em 1859, assume o novo gabinete, comandado pelo senador Ângelo Muniz da Silva Ferraz. Embora cauteloso com respeito à questão bancária, estava decidido a enfrentá-la e corrigir seus desvios. Para tanto, colocou os estabelecimentos bancários sob rigoroso controle oficial, obrigando-os a informações semanais acerca de suas operações.

No ano seguinte, Ferraz apresenta relatório pormenorizado à Assembléia Legislativa, onde aborda a questão bancária, com severas críticas aos excessos cometidos pelo Banco do Brasil, por determinação governamental, mas sobretudo aos demais bancos por várias irregularidades, como transações descobertas, etc., o que levou à aprovação da lei bancária de 1860, impondo rigoroso sistema de controle do Banco do Brasil e exigindo a conversibilidade de suas notas levando, na prática, ao restabelecimento espontâneo do monopólio da emissão, uma vez que os demais bancos estavam sob cerrado controle.

Em 22 de agosto de 1860, foi promulgada a Lei nº 1.083, de Reforma Bancária, que restringia a circulação monetária mediante a emissão restrita dos Bancos sobre a base de metais preciosos neles existentes. Tal lei representava uma cautelosa reação à proposta de pluralidade de fontes emissoras (bb.com.br, 2001).

Mesmo com as dificuldades impostas pela situação ambígua vivida pelo Banco - controle governamental com todas as suas interferências e, ao mesmo tempo, tendo de concorrer com estabelecimento livres desses percalços e, ainda, com poder de emissão, embora controlado - a sua diretoria convenceu-se da inevitável adequação ao regime da lei recém promulgada.

A alternativa foi a fusão, em 1862, com os Bancos Comercial e Agrícola e com o Banco Rural e Hipotecário, que desistiram do seu direito de emissão, transformando o Banco do Brasil, em 1863, novamente, no único emissor da

capital do Império, das províncias centrais e do Sul. Os demais, ainda emissores, não resistiram aos rigores da lei e declinaram do poder de emissão.

Com a crise de 1864, o Banco do Brasil acaba se tornando o “*banco dos bancos*”, na medida em que prestou socorro a diversos estabelecimentos, como a Casa Souto com débito de mais de 20 mil contos. Esse episódio provocou uma verdadeira corrida aos bancos e levou o governo a autorizar, mais uma vez, o aumento das emissões do Banco do Brasil até o triplo de seu fundo disponível. A calma, então, começa a retornar ao sistema e o governo aproveita a oportunidade e regulamenta as falências de bancos e casas bancárias (bb.com.br, 2001).

As principais conseqüências foram as falências e concordatas que ocorreram na praça do Rio de Janeiro, no total de 25 até o fim de março de 1865. Houve também queda no movimento, baixa do câmbio e dos valores dos imóveis, diminuição das cotações das ações de companhias, inclusive ações do Banco do Brasil, elevação do preço da moeda de ouro e aumento extraordinário da circulação fiduciária (bb.com.br, 2001).

A opinião pública tendeu a responsabilizar o Banco do Brasil pelo suposto abuso do crédito, acusando-o de facilidades e má direção. Mas a legislação rigorosa de 1860 e a efetiva ação governamental já estavam conseguindo conter as emissões bancárias, o que restringia naturalmente o crédito. Na verdade, somaram-se os efeitos de uma conjuntura desfavorável com a ausência de controles mais efetivos na atuação das casas bancárias, como a Casa Souto, para a eclosão da crise. O Banco do Brasil se encontrava enquadrado nas diretrizes da lei, apenas excedendo a emissão com autorização oficial.

As operações do Banco do Brasil, após a crise, praticamente dobraram em face do socorro prestado aos demais estabelecimentos. Isso fez com que detivesse uma grande soma de títulos de resgate duvidoso. Com efeito, avolumaram-se as críticas e dúvidas quanto à sua saúde financeira. A opinião corrente condenava a situação de anomalia, que permitia privilégios como a emissão excessiva e inconvertibilidade de suas notas. Somava-se às

objeções, o fato de registrar lucros com dividendos aos acionistas, numa época de guerra, quando os recursos eram devorados pelo esforço bélico. O Brasil estava em guerra com o Paraguai.

Os defensores do Banco, contrariamente, afirmavam a solidez da instituição, pois seus recursos contavam com o ouro e o papel do governo em seu poder, mais os créditos que tinha com esse mesmo governo, montante suficiente para garantir mais da metade de sua emissão. Além disso, salientavam, havia os serviços prestados ao comércio e à agricultura, e a dedicação com que servia ao governo no esforço de guerra. Seu excesso de emissão, portanto, devia-se a esse papel de instrumento de apoio ao Estado, e não a um privilégio desmesurado.

As defesas, no entanto, não foram suficientes e o governo optou pela substituição do presidente do Banco. Evidentemente, o novo presidente assume com uma postura rigorosa quanto ao crédito e às emissões, embora o governo ainda insistisse na obtenção de recursos. Finalmente, em 1866, foi aprovado projeto de lei destinado a corrigir os desvios das emissões e transformando-o em banco hipotecário, voltado para a lavoura. Assim, o serviço de emissão e guarda passou para “Caixa de Amortização”, subordinada ao Tesouro. O governo estabeleceu uma triangulação para adquirir o fundo metálico do Banco: de um lado emitia para comprar ouro e os “bilhetes” e títulos do Tesouro em carteira e, de outro, o Banco empregava os recursos para retirar de circulação suas notas.

Na verdade, o governo estava carente de recursos para o custeio da Guerra. Portanto, cassar o direito de emissão do Banco do Brasil era uma forma eficiente de tornar suas reservas metálicas dispensáveis e inúteis. Tais emissões impuseram pesados déficits ao Tesouro. A emissão trazia benefícios para o banco, mas o atrelava ao governo, submetendo-o demasiadamente às injunções políticas. Portanto, a perda do privilégio emissor foi uma oportunidade de manter-se afastado das atenções constantes a que estivera exposto, desde a sua fundação.

No entanto, esse distanciamento não duraria muito tempo. Treze anos após a reforma de 1866, o governo voltou à carga. Envoltos em dificuldades financeiras originadas no declínio do poder monárquico e a conseqüente instabilidade do gabinete, apelou ao banco novamente para que disponibilizasse recursos, visando o alongamento da dívida flutuante do governo, e emitisse cambiais necessárias aos seus compromissos no exterior. Em contrapartida, as emissões retornariam ao banco, dependendo apenas de autorização legal para a sua efetivação. O mecanismo utilizado para atender o pleito foi a abertura de uma conta-corrente, com crédito de dez mil contos de réis, com o governo concentrando todos os depósitos oriundos da Tesouraria Geral, Alfândega da Corte e Recebedoria do Rio de Janeiro. O banco assumiu, também, a sustentação do câmbio para controlar as freqüentes oscilações.

No início da década de 1880, a campanha abolicionista forçou o banco à adoção de postura cautelosa com relação ao crédito agrícola, restringindo-se ao refinanciamento de dívidas existentes e de risco elevado. A redução do valor do escravo como garantia hipotecária custou-lhe severas críticas por parte da opinião pública.

Às vésperas da Proclamação da República, foi criado o Banco Nacional do Brasil, com o intuito de aumentar a assistência creditícia à agricultura, necessária ao assentamento dos imigrantes europeus para substituir a mão-de-obra escrava. Em 17 de dezembro de 1892, o Presidente da República, Deodoro da Fonseca, baixou o Decreto n.º 1.167, em que autorizou a fusão do Banco Nacional do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, desde que decidissem, por maioria de votos, as respectivas assembléias de acionistas. A nova instituição, com faculdade emissora, foi denominada Banco da República do Brasil (bb.com.br, 2001).

Rui Barbosa, primeiro Ministro da Fazenda da República, promoveu a reforma financeira, facultando a emissão a outros bancos, através da manutenção de seus fundos sociais com apólices da dívida pública, moeda corrente ou ouro. Tal permissão fez proliferar a massa de papéis circulantes

com vários tipos de moedas incompatíveis, pois alguns emitiam com base em apólices, outros em moeda corrente ou base metálica. A crise, novamente, instalara-se. Denominou-se esse período de crise de encilhamento. No ano seguinte, cai Rui Barbosa e entra Rodrigues Alves, retirando-se também em seguida. Serzedelo Correa assume e sugere a fusão do Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil. A nova instituição foi aprovada nas assembleias de acionistas e, em janeiro de 1892, passou a denominar-se Banco da República do Brasil, herdando as dificuldades de caixa dos dois bancos originários.

Novamente, o Governo passou a definir os rumos da instituição, através da nomeação do presidente e vice-presidente e um dos diretores, sendo que o primeiro gestor teria direito a veto no que se referia à emissão de papel-moeda.

As crescentes revoltas que se seguiram à Proclamação levaram o Governo a desviar recursos para a sua repressão, prejudicando o saneamento financeiro da nova instituição. Além disso, a ampliação dos créditos através de "bônus", que eram revendidos rapidamente, com deságio, pois serviam como quitação de débitos fiscais, esgotou sua capacidade de emissão. Conseqüentemente, o novo banco passou a defrontar-se com uma inadimplência crescente, submetendo-se a renegociações desvantajosas.

Diante de tantas dificuldades, o poder de emissão retorna para o Estado. Com a transferência para o Governo do lastro constituído pelas apólices e pelo ouro, o Banco da República salda parte de sua dívida com o Tesouro e, ao mesmo tempo, este reduz o montante da dívida consolidada da Nação. O papel-moeda em circulação é, então, novamente unificado. O Banco passa a operar apenas com depósitos e descontos. O restante da dívida, 186.000 contos de réis, é liquidada por 50.000 contos de réis. Tamanho desconto não passou despercebido pela opinião pública, provocando duras críticas. A liquidação da dívida levou à modificação dos seus estatutos, com o rompimento dos vínculos com o Governo, declinando este da escolha dos dirigentes da instituição.

Entretanto, o acordo mostrou-se desvantajoso no médio prazo, pois o desembolso fora além da sua capacidade para manter-se financeiramente equilibrado. Solicitou auxílio governamental, que lhe foi negado. As notícias logo se espalharam e a corrida de depositantes veio em seguida, obrigando o Governo a assumir, mais uma vez, a direção do estabelecimento, tendo para isso a delegação total de sua administração por parte dos acionistas. Todo seu patrimônio foi também transferido para o Tesouro, sem possibilidade de reclamações futuras pelo resultado da liquidação.

O Banco da República, sob controle oficial, não ficou imune às crises que se sucederam durante a primeira década da jovem república brasileira. O advento do trabalho assalariado e o incremento das relações internacionais impuseram novos desafios ao país, principalmente quanto ao equilíbrio da liquidez. Esses desafios produziram uma avalanche de falências bancárias, em 1900, a qual não poupou nem o Banco da República.

No terceiro ciclo de atividades, o Banco não chegou a ser liquidado de fato. Mas, diante do acúmulo de dificuldades, em 1905 o Governo convocou os acionistas e expôs seus objetivos para reorganizar o estabelecimento. A terceira e atual fase jurídica do Banco, sob a denominação Banco do Brasil, tem origem com o decreto nº 1.455, de 30 de dezembro de 1905. O Banco da República do Brasil foi considerado liquidado e seus bens, direitos e ações incorporados e sub-rogados ao novo Banco.

A nova instituição renasce com um capital total de setenta mil contos de réis, divididos em ações da seguinte forma: o Governo subscreveria o equivalente à subscrição dos acionistas (22.500 contos de réis), sendo o restante oferecido ao público em geral. Posteriormente, a participação oficial se ampliou. Já em 1910, o Estado adquire metade das ações destinadas à subscrição pública, passando a deter definitivamente a metade do capital da instituição, e chama para si a nomeação do presidente e do diretor de câmbio; os outros três diretores seriam eleitos pelos acionistas, com mandato de três anos.

O novo estabelecimento adquire o direito de emitir vales-ouro para a movimentação dos impostos aduaneiros. Também foi autorizado a emitir, desde que o padrão-ouro se estabelecesse entre todo o sistema bancário, e receber depósitos em ouro e em moeda legal, emitindo notas em valores equivalentes e conversíveis à vista.

Mas, o legado do velho Banco da República ainda pesaria em seus ombros. Dois terços do capital formado pelo Banco estavam vinculados a uns poucos devedores, em face dos constantes refinanciamentos e prorrogação de prazos. E, apesar de uma relativa calma e um certo impulso da economia, a Primeira Guerra Mundial força o Governo a apelar para as emissões de papel-moeda. Dessa vez, as pressões vieram de setores da sociedade, em particular dos credores do Estado.

Embora as emissões visassem muito mais o desembaraço das dívidas e muito pouco o incremento da economia, a guerra acabou por promover o desenvolvimento da indústria nacional. Com efeito, o Banco acelerou a expansão de seus pontos de atendimento por todos os Estados da República. O período que se sucede ao final do conflito mundial eleva o preço internacional do café e a exportação de itens não tradicionais, em face da difícil recuperação do pós-guerra nos países europeus. Com o incremento das exportações, cresce a demanda de importações, ainda bastante dificultadas pela escassez naqueles países, o que dinamiza ainda mais a economia interna.

No entanto, a recessão vinda no rastro da recuperação daqueles países derruba os preços internacionais dos produtos primários. Assim, o aumento das quantidades não supera a queda dos preços. Novamente o país se vê diante de dificuldades de natureza cambial. O aperto da liquidez que se sucede impõe medidas de socorro às empresas nacionais. Assim, foi criada a Carteira de Redescontos do Banco do Brasil, para atender às emergências dos devedores privados. Esse setor constituiu-se como segmento autônomo, sob a vigilância governamental, que detinha o poder de autorizar as emissões.

Apesar de ter um funcionamento elogiável no início de suas operações, por trazer tranqüilidade à vida econômica, logo estaria novamente sob o fogo cruzado das acusações, pois o Tesouro passou a ser o maior demandante de emissões, em face do crescimento das despesas públicas. Mesmo sendo autorizado a redescotar apenas títulos comerciais e industriais, o Governo obtém autorização do Congresso, através de lei, para equiparar os títulos contratados pelo Tesouro às letras e promissórias redescotáveis. Foi uma questão de tempo para que as operações de desconto dos títulos públicos superassem em muito os títulos privados.

A partir de então, o Banco do Brasil readquire o privilégio da emissão de papel-moeda, mantendo-se ao mesmo tempo como banco comercial. As emissões deveriam estar lastradas em ouro, na proporção mínima de um terço do valor das emissões. Com a ascensão de Getúlio Vargas, em 1930, extingue-se a Caixa de Estabilização, criada por Washington Luís para controlar o câmbio, e suas funções são integralmente transferidas para o Banco do Brasil.

Em 1937, para melhor dar sustentação aos setores agrícolas e industrial foi criada a Carteira de Crédito Agrícola — CREAL. O Banco instituiu o crédito rural especializado e lançou as bases para o fomento da nascente atividade industrial brasileira (bb.com.br, 2001).

Na década de 40, esteve presente na Marcha para o Oeste, deflagrada pelo presidente Getúlio Vargas, ajudando a incorporar milhares de hectares de terras ao processo produtivo. Nos mais destacados momentos da evolução da agropecuária brasileira, o Banco deixou sua marca: culturas como a soja e o trigo, de fundamental importância para a economia nacional, foram introduzidas e desenvolvidas com sua decisiva participação. Em 10 de novembro de 1941, o Banco do Brasil inaugura, em Assunção, Paraguai, sua primeira agência no exterior.

2.6.2 O Banco do Brasil e a criação da Superintendência da Moeda e do Crédito

Em meados dos anos 40, a criação de um Banco Central já estava entre as preocupações do Governo. A idéia não era novidade, pois desde 1929 circulava a alegação de que o Banco do Brasil não detinha as condições necessárias para exercer o papel. Afinal, não era um banco especializado, pois acumulava funções de Banco Central e Comercial, simultaneamente. Tinha o Tesouro Nacional como o seu maior cliente, absorvendo-lhe mais de dois terços de todas as aplicações, para saciar a sede de recursos das empresas públicas. Sua Carteira de Redescontos transformara-se em uma verdadeira central de emissão, o que flexionava demasiadamente o meio circulante. Além disso, ainda administrava o câmbio, agregando, a partir de 1941, as funções de comércio exterior, com a criação da Carteira de Exportação e Importação.

Esse acúmulo de funções impunha um alto custo ao movimento normal da instituição. Como concentrador de todas as receitas da União, tinha de cobrir, em contrapartida, todos os débitos relativos às despesas do Estado. Diante dos constantes déficits orçamentários, obrigava-se a desviar recursos de suas carteiras para atender ao descasamento das contas públicas.

Em 1944, é criado o Fundo Monetário Internacional, na conferência de *Bretton Woods*, nos Estados Unidos. As exigências do pós-guerra impunham alterações no trato da inflação, o que força a readaptação do Banco do Brasil a tal contingenciamento, já que a inflação brasileira começava a preocupar. A instalação de um Banco Central, portanto, passou a ser uma exigência para tornar-se membro da nova instituição financeira internacional. Por exemplo, as reservas obrigatórias para a liquidez dos bancos comerciais (15% sobre depósitos à vista e 10% sobre depósitos à prazo), estavam a cargo dos próprios bancos interessados, sem nenhuma fiscalização por parte do Governo, ficando exclusivamente a critério da administração de cada

estabelecimento. A criação de um órgão central fiscalizador tornara-se inadiável.

Para Ribeiro e Guimarães (1967), o primeiro passo para definição mais precisa do Banco do Brasil como banco comercial e banco rural e industrial foi a criação, da Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), Decreto-Lei 7.293, de fevereiro de 1945, baseada em proposição do prof. Otávio Gouveia de Bulhões. O objetivo último era preparar o terreno para o advento do verdadeiro Banco Central. A SUMOC tornou-se, então, a responsável pela política monetária, reservando ao Banco do Brasil o papel de agente executivo das decisões da Superintendência, mantendo-se, ainda, na função de banco dos bancos, pois administrava as reservas internacionais e socorria os demais estabelecimentos, através dos empréstimos interbancários administrados pela sua Carteira de Redescontos. O fato de o Conselho da SUMOC ser composto pelo Ministro da Fazenda, pelo Presidente do Banco do Brasil e por administradores das suas principais carteiras, produziu conflitos inevitáveis entre representantes do governo e a instituição, principalmente pelo exercício ambíguo de atividades de banco comercial e de autoridade monetária.

Essa ambigüidade receberia um reforço com as promessas eleitorais de Vargas, na campanha de 1950. De um lado, propunha o controle ortodoxo da estabilidade econômica; de outro, apregoava o crescimento, com a intervenção do Estado para preservar a soberania e investir na remoção das hiposuficiências infra-estruturais, cerceadoras do progresso sócioeconômico. Portanto, a política monetária e fiscal não viria a se coadunar com a política creditícia. E, em meio a esse caminho permeado de contradições, o Banco do Brasil transitava como instrumento de política econômica do Governo. Essa relação instável e incestuosa verificar-se-á por toda a sua trajetória, até os nossos dias.

O Banco do Brasil, como instrumento da atuação política econômica do governo, teve, em 1953, substituída a antiga Carteira de Exportação e Importação pela Carteira de Comércio Exterior (Cacex). Atuou decisivamente também no desenvolvimento industrial, com destaque na implantação da

Companhia Siderúrgica Nacional, um dos marcos mais significativos da industrialização brasileira (bb.com.br, 2001).

2.6.3 O Banco do Brasil e a reforma bancária de 1964

Como conta Ingber (2000), o Banco do Brasil, em 21 de abril de 1960, transferiu sua sede do Rio de Janeiro para Brasília, a nova capital do Brasil, e permitiu o ingresso de mulheres no seu quadro de funcionários, também através de concurso público.

O Governo militar assume o poder em abril de 1964. Suas primeiras declarações acerca da situação financeira do País acentuam: combate à inflação, retomada do ritmo de desenvolvimento econômico e regularização da dívida externa. Para tanto, dentre várias medidas, sancionou a Lei n.º 4.595, de 31 de dezembro de 1965, implantando uma reforma bancária profunda, que teve como modelo o sistema norte-americano, estabelecendo a política para as instituições monetárias, bancárias e creditícias, cooperativas e bolsas de valores. No mesmo instrumento, extingue a SUMOC e cria em seu lugar o Conselho Monetário Nacional, com a função de reger a política monetária do país, em níveis interno e externo. Parte da antiga SUMOC transforma-se, também, em autarquia, sob a denominação de Banco Central da República do Brasil, que incorpora a Carteira de Redescontos e a Caixa de Mobilização Bancária do Banco do Brasil. Assume, ainda, funções de controle do Câmbio, de emissão de papel-moeda, execução dos serviços do meio circulante, recebimento de depósitos compulsórios, operações de redescontos, depósito das reservas internacionais, controle de capitais estrangeiros e de crédito, sob todas as formas (bb.com.br, 2000).

Rodrigues (1999) diz que, com essa reforma bancária, ocorre a segmentação setorial, a redução de número de bancos e a elevação de números de instituições financeiras não-bancárias. Ocorre, também, um

incentivo à tecnologia, que vem para viabilizar um maior controle de informações e da gestão da força de trabalho.

Nesse cenário, o Banco do Brasil incentiva a implementação dos CPDs (Centro de Processamento de Dados) e cria os Centros de Serviços e Comunicação (CESEC), que contavam com grande número de trabalhadores, o que propiciou um volume maior de operações e redução de custos.

Quanto ao Banco do Brasil, define-se como *"instrumento de execução da política creditícia e financeira do governo federal"* e, no lugar das atribuições transferidas aos órgãos criados pela nova lei, couberam-lhe as funções de receber, em depósito para o Tesouro, o montante da arrecadação de tributos e rendas federais e o produto das operações ligadas à colocação de obrigações, apólices ou letras do Tesouro Nacional; realizar pagamentos e recebimento relativos ao Orçamento Geral da União, sendo-lhe vedado qualquer concessão de créditos ao Tesouro, visto que deveria este manter-se dentro dos limites dos recursos recolhidos. Agregaram-se às suas atribuições, ainda, a concessão de aval, fiança e outras garantias, mediante autorização legal; adquirir e financiar estoques de produção exportável; executar a política de preços mínimos dos produtos agropastoris; ser agente pagador e recebedor fora do país; e executar o serviço da dívida pública consolidada. Foram preservadas as atividades referentes às Carteiras de Crédito Geral e de Crédito Agrícola e Industrial.

Assegurou-se-lhe, também, a prerrogativa de ser o depositário exclusivo das entidades públicas federais em geral. Portanto, mesmo perdendo parte de sua autoridade como instituição federal, manteve-se como o maior banco do país. Aliás, a partir da reforma, passou a atuar mais intensamente no mercado financeiro, obtendo elevadas taxas de retorno nos anos seguintes. Em 1965, seu lucro já foi 90% superior ao alcançado no ano anterior.

No governo Costa e Silva, o Banco expandiu ainda mais suas atividades creditícias, alcançando expressivo índice de produtividade, mantendo o quadro de pessoal estável. Nesse período, inicia-se uma reforma administrativa, com a racionalização e mecanização dos serviços, com investimentos substanciais

na capacitação e especialização do pessoal, o que imprimiu uma nova feição à empresa. O atendimento ao público melhorou, com expansão de negócios em geral, sem aumento de despesas, com crescente reversão de resultados negativos em inúmeras agências, então deficitárias. Alguns anos mais tarde, o Banco do Brasil adotou o cheque-ouro, pioneiro dos cheques especiais; introduziu, também, a sistemática do caixa-executivo, inovando sobremaneira o atendimento para recebimentos e depósitos. Todas essas modificações foram possíveis graças à introdução do controle de organização e métodos, a cargo de departamento específico e especializado.

Outro segmento da instituição que recebe considerável impulso é a expansão de sua rede de dependências no exterior. A prioridade foi a América Latina, iniciando com a inauguração, em fevereiro de 1967, da filial de Santa Cruz de La Sierra, na Bolívia. Também foi autorizada a abertura de filial em Nova Iorque, onde se concentrava o maior volume de intercâmbio comercial e financeiro do Brasil com o exterior.

Em 1968, sua presença consolida-se no exterior, inaugurando Hamburgo, México, Londres e Tóquio. Em 1971, já contava com 975 pontos de atendimento no país e 14 no exterior, mais as associações externas que criaram o *European Brazilian Bank Ltda*, uma empresa de investimentos. Mais tarde, participaria da *Cia. Arabe et Internationale D'Investissement* de Paris e do *Brazilian American Merchant Bank*, com controle acionário exclusivo, em *Gran Cayman*. Com isso, elevou suas aplicações de capitais no exterior em 483% e a captação de depósitos cresceu 837%, em dezembro de 1971.

Em 1975, encontrava-se presente nos 5 continentes, com a criação dos escritórios de representação em Sydney, na Austrália, e em Lagos, na Nigéria. Assim, podia auxiliar o país no esforço de exportação, para fazer frente à crise do petróleo, que se alastrara pelo mundo, e estava afetando seu balanço de pagamentos.

Mas, não foi somente no exterior que expandiu suas atividades. Internamente, aplicou recursos substanciais na economia privada, que absorveu 96,6% do total dos empréstimos do Banco. Grande atenção foi,

também, dispensada ao setor agropecuário. O atendimento ao Norte e Nordeste, para fazer frente ao comprometimento da produção rural, em face das estiagens e enchentes, fez parte de suas prioridades no período.

Sua política de expansão obedeceu ao princípio da interiorização das atividades, para atender regiões carentes e contribuir para um processo de integração nacional. Assim, 92% de suas agências localizavam-se em cidades do interior. Em 1977, foram criados os Postos Avançados de Crédito Rural, com custo administrativo reduzido e agilidade no atendimento aos pequenos produtores rurais. Mereceu especial destaque, no setor comercial e industrial, a assistência à pequena e média empresa. Ampliou, também, o apoio à pesquisa tecnológica e científica, mediante convênios com universidades e empresas privadas.

2.6.4 O Banco do Brasil e "A grande virada"

Apesar do crescimento experimentado até então, os resultados não garantiram a solidez desejada. Ainda em 1984, começou a apresentar significativa queda de importância em nível institucional e na participação no total de depósitos e empréstimos do sistema financeiro. De 31,3% do total nacional, em 1978, sua participação reduziu-se a 9,7%, em dezembro de 1984, atingindo seu nível mais baixo em março de 1985, com 7,4%. Isso deveu-se, sobretudo, à aceleração do processo inflacionário e à desmonetização crescente da economia, que provocou a redução dos depósitos à vista, única fonte interna de captação do Banco do Brasil, ao lado da conta-movimento (*funding* do Governo Federal). Como estava proibido de operar em mercados não-monetários, em face de sua condição de autoridade monetária, o impacto revelou-se drástico. Mas, outros fatores contribuíram sobremaneira para o decréscimo dos resultados no período: a política antinflacionária adotada pelo Governo de então, que impôs limites à expansão de suas operações creditícias e o direcionamento de seus recursos próprios, internos e externos,

para financiar o Tesouro Nacional internamente e atuar externamente na captação de recurso para possibilitar o fechamento do balanço de pagamentos.

Em janeiro de 1986, o Conselho Monetário Nacional aprovou o voto 045/86, extinguindo a chamada conta-movimento. Essa decisão causou forte impacto na já abalada situação do Banco. Por outro lado, abriu-lhe as portas aos mercados não-monetários, até então interditados a sua atuação, como consta no inciso "c" do referido voto: "*O Banco do Brasil S.A. é autorizado a praticar quaisquer operações ativas, passivas e acessórias, permitidas às instituições financeiras caracterizadas no art. 17 e no § 1º do art. 18, da lei n.º 4.595/64, observada a legislação em vigor.*".

Diz, ainda, Paz (1999), que as incertezas e ameaças advindas com a extinção da conta-movimento contrabalançaram-se com a autorização para atuar no mercado como qualquer outro banco. Acelera-se, então, a sua reestruturação, com a efetivação do projeto de Banco Múltiplo. A ênfase deu-se, sobretudo, na atuação como banco comercial: o objetivo era estender suas operações aos diversos segmentos do mercado financeiro, sem abandonar as funções clássicas de agente financeiro do Tesouro Nacional, de banco de fomento do setor privado, de banco internacional e de banco social.

Mas, a alegria da independência duraria pouco. Relata Paz (1999) que, após a extinção da conta-movimento, o Banco vê-se rapidamente diante de uma situação ambígua: age como uma instituição privada na captação e, simultaneamente, como pública nas aplicações. Como deveria emprestar a juros baixos, principalmente para a agricultura, a diferença de taxas entre o que captava e emprestava seria coberta pelo Tesouro Nacional. Ou seja, o governo substituíra o orçamento monetário pelo fiscal, liberando somente recursos previstos anteriormente, ao contrário da conta-movimento, que favorecia sem a necessária provisão. Essa nova sistemática, embora salutar para as contas públicas, colocou o Banco em situação delicada. Em 1986, o Tesouro deixou de repassar a equalização das taxas de juros praticadas pelo Banco do Brasil nos empréstimos concedidos, em face das prioridades

estratégicas do Governo Federal. O montante equivalia a 130% do saldo da receita de operação de crédito no segundo semestre daquele ano. Ainda assim, continuou a executar várias operações de fomento à atividade produtiva, como a política de preços mínimos, custeio da produção agrícola, aquisição e comercialização de safra, pagamento dos débitos externos das empresas públicas e governos estaduais e municipais, e financiamento à exportação.

A partir de 1989, houve drástica redução de recursos oficiais para a agricultura. A poupança rural também perdeu fôlego para o "overnight", que oferecia melhores taxas. A participação do Banco do Brasil no volume de empréstimos ao setor reduziu-se, então, em 53,1%, em relação ao ano anterior. Sua atuação iria se alterar profundamente nos anos seguintes. Com as novas diretrizes da reforma administrativa do governo Collor, iniciou-se a implementação de ampla reestruturação interna, visando "modernizar a empresa e prepará-la para enfrentar os desafios previstos para esta década". A eficiência e a eficácia de seus funcionários seriam os meios para alcançar tal intento. Para tanto, deveriam adquirir "*visão empresarial, postura competitiva no mercado e valorização do cliente*".

Diante desse escopo, introduz-se uma visão nitidamente de empresa privada: um processo de demissão voluntária para redução do quadro de pessoal, buscando a racionalização da estrutura da rede de agências, é ofertado aos funcionários; dependências deficitárias teriam que ser reavaliadas. Caso a comunidade oferecesse condições de retorno financeiro a essas unidades, seriam mantidas. Se não oferecesse, haveria desmobilização dos bens móveis e imóveis, buscando a racionalidade na utilização dos recursos.

Com o impedimento do Presidente Collor, no final de 1992, e a ascensão de Itamar Franco, nitidamente contrário às políticas do ex-companheiro de chapa, o Banco volta a "*atuar com desembaraço em sua posição histórica de principal agente do desenvolvimento econômico nacional, graças ao incentivo e à orientação do novo governo*". Novamente, o Banco

assume posição de destaque no crédito rural, com cerca de dois terços das aplicações feitas pelo sistema financeiro nacional (Banco do Brasil, Relatório Anual, 1993).

Mas, os repasses que deveriam atender à equalização de taxas começaram a escassear novamente. Outras prioridades governamentais os absorviam, como o serviço da dívida externa. Assim, os bons resultados do biênio 1990/91, devido aos cortes de pessoal e aumento dos rendimentos de operações de crédito, foram revertidos negativamente já no primeiro trimestre de 1993, impondo ao Banco crescentes dificuldades nos anos seguintes.

Com a eleição de Fernando Henrique Cardoso, em 1994, as diretrizes traçadas no início da década de 1990, com Fernando Collor, são retomadas a todo o vapor, como será visto na análise da nova estrutura organizacional da empresa, introduzida a partir de 1995.

2.6.5 Banco do Brasil – a década de 90 e a mudança de paradigma

A década de 90, segundo Igber (2000), foi marcada por transformações no Sistema Financeiro Nacional. Com o fim da inflação, o processo de globalização e o acirramento da competitividade, pela entrada de bancos estrangeiros, muitas instituições tiveram dificuldade para se adaptar à nova realidade. Os bancos sobreviventes foram obrigados a promover mudanças, principalmente na sua estrutura de custos.

Os custos praticados pelo Banco do Brasil não eram competitivos e, no primeiro semestre de 1996, enfrentou o desafio de expor a todos a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou o ano com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões, muito embora tenha apresentado lucro de R\$ 254,9 milhões no segundo semestre. O resultado de 1996 foi fortemente impactado pelas despesas com provisões para crédito de liquidação duvidosa. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões e iniciou a

implantação de um extensivo e arrojado programa de investimento na área de tecnologia (bb.com, 2001).

O Banco precisou adotar medidas rigorosas no controle das despesas para ampliar a margem das receitas. Ajustou a estrutura administrativa e operacional, e voltou a apresentar lucro (R\$ 573,8 milhões). Demonstrou, em 1997, certa capacidade de se adaptar às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. Lidera na área de mercado de capitais e conquista espaços cada vez maiores nas áreas de varejo e seguridade.

Relata, ainda, Ingber (2000) que, para o Banco do Brasil tornar-se ágil e competitivo nos anos 90, precisou adotar algumas medidas tais como: enxugamento da folha de pagamento; reorganização de sua estrutura administrativa; adoção de procedimentos mais transparentes e rígidos na concessão de empréstimos; modernização de seu modelo de gestão e investimento na profissionalização de seus quadros e em novos mercados.

Quanto à concessão do crédito, foi o primeiro a ganhar o certificado ISO 9002 em análise dessa modalidade. É classificado também como instituição da melhor qualidade, ao receber o *rating* nacional máximo da *Atlantic Rating*, "AAA".

Um dos fatos mais marcantes desse período foi a adequação do quadro de pessoal, levado a cabo através do Programa de Desligamento Voluntário - PDV. Dentro da série de medidas, então adotadas, figuram a mudança empreendida no processo decisório, com a criação da Gestão Colegiada. Foi desenvolvido novo modelo de arquitetura organizacional, que resultou na criação das Unidades de Assessoramento, e Unidades de Função Estratégica de Negócios. Foi o primeiro, de uma série de passos dados em direção a uma postura de atuação com foco no cliente.

Sobre o Banco do Brasil dos anos 90, diz Fortuna (2000, p. 18):

O Banco do Brasil foi autoridade monetária até janeiro de 1986, quando por decisão do Conselho Monetário Nacional, foi suprimida a conta movimento, que o colocava na posição privilegiada de banco co-responsável pela emissão de moeda, via ajustamento das contas das autoridades monetárias e do Tesouro Nacional. Hoje, o Banco do Brasil é um conglomerado financeiro que atua como um banco múltiplo tradicional embora ainda opere, em muitos casos, como agente financeiro do governo federal.

Houve mudanças, mas o Banco ainda conserva muitas atribuições do passado que lhe conferem uma vantagem extraordinária. Prossegue o autor:

É o principal executor da política oficial de crédito rural. Conserva, ainda, algumas funções que são próprias de um banco comercial comum mas típicas de parceiro principal do governo federal na prestação de serviços bancários como por exemplo: a Câmara de Compensação de cheques e outros papéis; pagamentos e suprimentos necessários à execução do Orçamento Geral da União; aquisição e o financiamento dos estoques de produção exportáveis; o agenciamento dos pagamentos e recebimentos fora do País; a operação de fundos de investimentos setorial como Pesca e Reflorestamento; a captação de depósitos de poupança direcionados ao crédito rural e a operação do Fundo Constitucional do Centro-Oeste FCO; a execução da política de preços mínimos dos produtos agropastoris; a execução do serviço da dívida pública consolidada; realização por conta própria, de operações de compra e venda de moeda estrangeira e, por conta do Banco Central, nas condições estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional; o recebimento, a crédito do Tesouro Nacional, das importâncias provenientes da arrecadação de tributos ou rendas federais; como principal executor dos serviços bancários de interesses do Governo Federal, inclusive suas autarquias, receber em depósito, com exclusividade, as disponibilidades de quaisquer entidades federais, compreendendo as repartições de todos os ministérios civis e militares, instituições de previdências e outras autarquias, comissões, departamentos, entidades em regime especial de administração e quaisquer pessoas físicas ou jurídicas responsáveis por adiantamentos. (Fortuna, op. cit., p. 18)

A publicação do balanço do Banco do Brasil, de 2.000, traz os seguintes números:

- Quadro de pessoal: 78.201 funcionários, 12.267 estagiários e 462 contratados temporários. Percebe-se aí, um deslocamento de custo da mão-de-obra de funcionários para a de estagiários e contratados,
- Nível de escolaridade considerado como "*capital intelectual*": 30,6% até segundo grau, 24,7% superior incompleto, 44,3% superior completo, 0,4% pós-graduação,

- Contingente por faixa etária: 9,6% entre 18 e 25 anos, 22,6% entre 26 e 35 anos, 62% entre 36 e 50 anos e 5,8% acima de 50 anos.

O investimento em treinamento está assim distribuído: em 1996 foi R\$ 13.931 mil; em 1997, R\$ 20.261 mil; em 1998, R\$ 24.148 mil; em 1999, R\$ 23.047 mil e, em 2000, R\$ 28.000 mil. Com vistas a estender o aprimoramento profissional à maior parte de seu capital intelectual, o Banco do Brasil priorizou o treinamento interno. No total, os cursos ofertados somaram 240.686 vagas preenchidas e a média de horas de treinamento por funcionário foi de 30 horas.

O grupo que tem o maior risco quanto à questão da empregabilidade, tendo como barreira a idade, é a faixa etária entre 36 e 50 anos.

Segundo Cohen (2000, p. 142), o profissional que não conseguiu atingir dentro da empresa um cargo mais elevado, de decisão por exemplo, está com problemas. Algumas organizações mais tradicionais valorizam mais a experiência. Não obstante os investimentos feitos pela empresa, há uma clara pretensão em maximizar sua rentabilidade e todos os esforços vão ao encontro desse objetivo. Exige-se um mínimo de 12% de retorno dos investimentos sobre seu patrimônio líquido (R\$7,9 bilhões).

2.6.6 Banco do Brasil — um banco moderno

O Banco do Brasil aprimora sua linha de produtos e serviços, adaptando-a ao comportamento de consumo de cada segmento; dissemina a cultura de controle; e investe maciçamente em tecnologia. Desde a instalação dos primeiros terminais eletrônicos para saque, passando pelo lançamento de Ourocard - primeiro cartão de múltiplo uso (garantia e crédito) —, até aos atuais investimentos em Internet, o Banco do Brasil encontra-se na vanguarda de tudo o que diz respeito à tecnologia colocada a serviço dos clientes. É o maior banco da América Latina.

Segundo Ingber (2000), a capacidade operacional do Banco e todo o processo de modernização lhe dá um aspecto jovem e dinâmico. Hoje, a sua imagem é associada à de um banco moderno e competitivo. A Instituição quer ser percebida como uma empresa que tem orientado suas ações para atender às necessidades e às expectativas do cliente.

Diz Ingber (2000, p. 17) que *"o Banco do Brasil vem mostrando ser competitivo, sem deixar de exercer suas responsabilidades como banco público"*. Para ele, só uma instituição com tantas atribuições e responsabilidades poderia ter uma Missão Estratégica tão abrangente: *"ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e ser útil à sociedade"*.

O Banco do Brasil conquista o reconhecimento do mercado de capitais. É destacado como a melhor companhia aberta de 1998, e é agraciado, em 1999, com o Prêmio Mauá, concedido em conjunto pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, Abrasca, Abamec, Associação Comercial do Rio de Janeiro e Jornal do Brasil. Torna-se o Banco com a maior rede de auto-atendimento da América Latina, com cerca de 25 mil terminais, distribuídos pelas várias regiões do País, para melhor atender a maior base de correntistas do Brasil: 13 milhões de clientes (bb.com.br, 2001).

O Banco do Brasil, dados do balanço 2000, chega ao ano 2.000 ratificando sua solidez no mercado como o maior banco da América Latina, e seus números são expressivos. O seu lucro, nos últimos 4 anos, totaliza R\$ 3.2 bilhões. São 7.498 pontos de atendimentos (2.908 agências, 1.463 postos de atendimento bancário, 2.721 postos de atendimento eletrônico e 406 outros pontos). Está presente em todo o território nacional e tem presença global, com 33 agências em 21 países.

Os clientes contam com mais de 30 mil terminais de auto-atendimento, além de acesso eletrônico via *Palm Top*, Internet e celular. Têm à disposição um portal, bb.com.br, que teve investidos R\$ 60 milhões no seu desenvolvimento e no lançamento em maio de 2.000.

Além da expressão numérica, o Banco do Brasil foi a única empresa pública a constar da lista das dez empresas brasileiras, consideradas bons exemplos de cidadania corporativa, pela revista Exame, em 2000. Para a revista, o Banco é uma espécie de "*máquina*" de projetos sociais e o fator determinante para que estivesse na lista foi a maneira como ele cumpre suas obrigações originais de desempenhar um papel social (Gazeta Mercantil, 2.001).

O capital do Banco do Brasil está assim distribuído (Silva, 2000): o Tesouro Nacional participa com 71,3% do capital da Empresa, a Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil PREVI com 13,6%, o BNDES com 5,9% e 9,2% estão nas mãos de 350 mil acionistas. Não obstante o Banco do Brasil ser uma empresa pública, oferece condições para todos os investidores que queiram participar do seu capital.

2.6.7 O Banco do Brasil e o Programa de Desligamento Voluntário

Para Campos (2000), a sua fundação liga-se à própria história da sociedade brasileira, acompanhando as transições da economia nacional, primitivamente extrativista e agrária (com a preponderância da cultura cafeeira), passando pelo início da industrialização pós-revolução de 30 até chegar, sob ameaças de privatização, até nossos tempos de economia "*globalizada*".

Em 1964/65, a ditadura militar implementa uma reforma bancária, que teve como modelo o sistema norte-americano. "*Os marcos desta reforma poderiam ser traduzidos por especialização, segmentação e ordenação*" (Rodrigues, 1999, p. 82).

Nos anos 90, diz Rodrigues (1999), enquanto o movimento sindical bancário buscava formular propostas para que o Banco mantivesse papel de destaque no desenvolvimento nacional, a equipe econômica do governo

Fernando Henrique Cardoso dava seus passos para implementar o processo de “enxugamento” do quadro de funcionários da instituição.

Em 1995, o governo federal, ainda gozando de alta popularidade graças à estabilidade monetária, estimula no Banco do Brasil uma experiência de “modernidade”, considerada bem sucedida do ponto de vista neoliberal - o “enxugamento” (ou *downsizing*, segundo o eufemismo inglês para demissão) do contingente de funcionários.

Segundo Gonçalves (1999, p. 3), os comandantes desse processo construíram todo um processo de “auto-exclusão” dos bancários. Essa autora entende que esse foi um dos primeiros e “*provavelmente o maior plano para a demissão de trabalhadores por auto-escolha, ocorrido numa empresa com pequeníssima rotatividade de empregados, que gozavam de garantia no emprego e que tinham anos de prestação de serviços para o mesmo empregador*”. É uma referência ao Programa de Desligamento Voluntário, que conseguiu a adesão de 13.034 pessoas, dispostas a abandonar seu emprego no Banco do Brasil.

Depois dessa experiência, diz Campos (2000), muitas outras empresas vêm utilizando essa forma de demissão, principalmente órgãos públicos. Ocorreu na Caixa Econômica Federal, no Banco do Estado do Paraná e, recentemente, o governo federal o lançou para os servidores públicos federais de todos os órgãos.

Esse fenômeno não pode ser considerado como fato isolado, no contexto de implementação da “modernidade” nas relações de trabalho; ele se insere no novo modelo de organização do trabalho, que vem ocorrendo no mundo todo a partir de 1970, o qual encontrou facilidades de implementar-se no Brasil na década de 90, pela aceitação dos governos de Collor e de Fernando Henrique Cardoso. E é na gestão deste último que se verifica um processo acelerado de degradação do trabalho.

Sob a proteção de um governo federal que saúda o modelo neoliberal como redentor da crise é que se realiza o plano de auto-exclusão. Fernando Henrique Cardoso nomeia uma nova diretoria para o Banco do Brasil, a qual

deu encaminhamento a uma política de ajuste interno que, de acordo com o DIEESE, era baseado em dois princípios básicos: a curto prazo, eliminar o desequilíbrio financeiro do banco através da elevação das receitas e redução das despesas; e a médio e longo prazos adaptar-se ao plano de estabilização econômica. A esse plano foi dado o nome de "*Hora da Verdade*". Segundo a autora acima citada, essa estratégia teve alguns aspectos fundamentais:

- a) adoção de estratégia de conglomerado,
- b) modernização organizacional;
- c) expansão de negócios;
- d) reestruturação da rede de agências;
- e) modernização tecnológica;
- f) redução de despesas,
- g) recuperação de pendências com o Tesouro Nacional.

Entre as metas, estava o fechamento de 102 postos de atendimento bancário, a adoção de horário flexível, a redução de dez para três no número de centros de processamento de dados e o corte de 24.000 empregados.

2.6.8 Implantação do Programa de Desligamento Voluntário

O processo de investigação, julgamento e impedimento do Presidente da República do Brasil (Fernando Collor de Mello), e os movimentos mundiais de ajustes alteraram o cenário em que se move o Banco do Brasil, em suas atividades no País e em suas operações internacionais. A partir do último trimestre de 1992, o Banco voltou a atuar com desembaraço em sua posição histórica de principal agente do desenvolvimento econômico nacional.

Para a implantação do Plano Real, plano de estabilização econômica, o Banco do Brasil, mais uma vez, assumiu papel estratégico. Foi o responsável pela substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo, em todo o Brasil. A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no

mundo. Quando o Real entrou em vigor, em primeiro de julho, o Banco havia distribuído R\$3,8 bilhões às 31 mil agências bancárias existentes no País.

Em julho de 1995, ocorreu um comunicado da diretoria do Banco do Brasil aos funcionários, denominado "*Caderno do PDV*", o qual trazia todas as informações para um Programa de Desligamento Voluntário. Com a epígrafe "*O Banco está mudando*", comunicava a necessidade de diminuir o quadro de seus funcionários.

Alegava o Caderno do Programa de Desligamento Voluntário-PDV (1995) que o Banco do Brasil estava com excedente, apesar que desligar funcionários não fazia parte da tradição da empresa, o que poderia causar perplexidade. O Banco do Brasil precisava sobreviver e manter os empregados necessários para garantir o bom desempenho da organização. Alegava, ainda, que o Banco não tinha como garantir empregos. Além desses, havia outros motivos, chamados de concretos, que serão mencionados em seguida.

Foi expedido pelo Conselho Diretor, em julho de 1995, a todos os funcionários, um caderno que trazia todas as instruções sobre o Programa, tinha o tópico "*A Opção é Sua - Aceitar o desligamento pode viabilizar a realização de um sonho. Encare o Programa dessa forma*" (Caderno do PDV, 1995, p. 3).

A implementação desse Plano, conforme justificativa do Conselho Diretor do Banco, vinha como uma possibilidade de que o funcionário pudesse viabilizar "*antigos ou novos sonhos, de mudar sua vida profissional, de se lançar a empreendimentos próprios*". O Banco estava estimulando determinados segmentos de funcionários a se apresentarem para o desligamento, em troca de um pacote de incentivos financeiros e não-financeiros.

A Diretoria do Banco alegou que, para sobreviver diante das mudanças no cenário econômico e financeiro, seria preciso implementar o Programa de Desligamento Voluntário e manter em seu quadro o número de empregados

necessário ao bom desempenho das funções da organização (Caderno do PDV, 1995, p. 1):

- Banco está se colocando cada vez mais como “banco de mercado”,
- Temos compromissos com nossos milhares de acionistas de produzir lucro;
- Existe excedente de pessoal em diversas áreas;
- Automação, modernização de processos, eliminação de gargalos e simplificação/desburocratização produzirão expressivos ganhos de produtividade quase imediatamente;
- Projetos complementares elevarão ainda mais esses ganhos de produtividade no prazo de um ano ou pouco mais;
- O Banco vem acumulando prejuízos nos últimos meses, tendo atingido, em 1995, montante superior a R\$1,7 bilhão em perdas até o mês de maio;
- A folha de pagamento, da ordem de R\$6 bilhões por ano (salários mais encargos), representa mais de 80% das despesas administrativas, tornando-se um encargo cada dia mais difícil de honrar;
- Diversos programas, como recuperação de créditos inadimplidos e campanhas de captação, estão dando bom resultado mas não são suficientes para cobrir os custos (Caderno PDV, 1995, p. 1-2).

Com uma série de “vantagens” oferecidas, através da veiculação diária de materiais, pressões por telefone, incentivo e intimidação de alguns gerentes, o Plano foi facilmente implementado.

Para os funcionários que aderissem ao Plano, foram divulgadas amplamente algumas vantagens, assim enumeradas:

- Vencimento até a data do desligamento,
- Abonos adquiridos;
- Férias adquiridas e proporcionais, acrescidas de 1/3;
- Folgas adquiridas;
- Gratificação de Natal proporcional;

- Licença-prêmio adquirida;
- Aviso prévio indenizado (30 dias de salário);
- Indenização adicional (30 dias de salário face à proximidade do dissídio coletivo);
- FGTS; valores ainda não depositados;
- FGTS, 40% de todos os depósitos efetuados pelo Banco;
- Incentivos aos desligamentos,
- Prêmio em dinheiro dentro de uma tabela própria (Caderno do PDV, 1995, p. 6).

Nessas vantagens, incluía-se a indenização escalonada por ano de serviço, de tal forma que os empregados mais antigos, com mais tempo de trabalho, receberiam maior valor, sob a alegação de que valorizavam-se anos de trabalho e dedicação ao Banco.

Para Campos (2000), dois critérios definiram a adesão ao Programa: a elaboração de listas que continham funcionários dispensáveis pelos gerentes e o incentivo demissional direcionado.

Como benefícios, apresentava-se a possibilidade de deixar de ser subordinado a um sistema produtivo considerado opressor, a possibilidade de ter sua própria pequena empresa, gozando dos privilégios da livre iniciativa e desenvolver o instinto empreendedor que cada homem possui. Por desvantagem de permanecer, estava colocada a possibilidade de constar da lista de demissíveis, o que, caso não fosse atingido o número pretendido através do Programa, poderia ocasionar rescisão contratual sem os incentivos. Fato curioso este, pois sob todos os aspectos - vantagens ou desvantagens - a análise era feita a partir da perspectiva de deixar o emprego. (Gonçalves, 1999, p. 3)

Em conformidade à análise de Campos (2000), existiu deliberadamente um investimento para enfraquecer a própria alma da instituição, que são os funcionários. Estes consideravam que seu papel era promover o desenvolvimento do país, *"criar empregos, apoiar o setor primário e industrial, preocupar-se com a produção de alimentos, incentivar exportações, e, inclusive, trabalhar nos pontos mais longínquos do território brasileiro. A auto-estima do funcionalismo do Banco era elevada, tinha orgulho de pertencer à*

instituição, considerando o Banco uma extensão de sua própria casa" (Campos, 2000, p. 91).

Para os participantes do Programa, as vantagens financeiras oferecidas foram uma das justificativas para a sua saída do banco. O que alguns entrevistados expressam é que seu trabalho não estava sendo valorizado, que não havia perspectiva de ascensão e que, provavelmente, poderiam ter essa possibilidade em outro emprego ou ocupação. Campos (2000) reproduz um significativo depoimento de um ex-bancário sobre o momento vivido por aqueles que optaram por aderir ao PDV.

Muitos entraram com a ilusão de que com aquele dinheiro estariam em condições melhores fora do banco, o que não foi a realidade. Quem tinha uma profissão talvez esteja levando a vida um pouco melhor ou igual, são poucos que podem hoje ter a vida mais tranqüila que quando estava no banco. O meu tipo de vida pessoal hoje é muito melhor, não a financeira; não há pressão, no banco se puxa muito o saco para se conseguir as coisas, há muita deslealdade entre os funcionários, e para algumas pessoas era problema. (Campos, op. cit., p. 91)

Segundo Campos (2000), o Conselho Diretor do Banco, seguindo com o projeto do governo de Fernando Henrique Cardoso, transformaria o enxugamento no início do processo para privatizar o Banco do Brasil, demitindo trabalhadores, com a falsa ilusão de "*dias melhores*".

Para viabilizar o Plano de Demissões, a direção do Banco do Brasil contou com a assessoria de uma empresa americana de consultoria em Recursos Humanos, chamada *DBM (Drake, Beam & Morin do Brasil)*, que seguiu, planejadamente, todos os passos empresariais, prevendo inclusive as variações emocionais dos bancários. O jornal do Sindicato dos Bancários destinado ao Banco do Brasil, chamado "*O Espelho*", em sua edição de 5 de setembro de 1995, estampava a manchete "*DBM armou um jogo de xadrez psicológico*", denunciando que a empresa consultora, em 9 lâminas de retroprojeção, especificava com "*riqueza e frieza de detalhes*" as possíveis reações emocionais dos trabalhadores, mesmo antes de as demissões compulsórias serem cogitadas. Essas transparências apresentavam

inicialmente uma onda de “*inquietação*” e “*boatos*” sobre as dispensas. A matéria do jornal afirma: “*Nesse ponto fica claro que os boatos e a inquietação são parte integrante da estratégia de recursos humanos idealizada pela DBM. Foi exatamente no período de inquietação do funcionalismo que, motivados por boatos de demissões, pelo menos nove funcionários do Banco do Brasil se suicidaram*” (Campos, op. cit., p. 92). Outro dado ilustrativo desse “*clima*” semeado entre os trabalhadores vem da informação apresentada por uma liderança do Banco do Brasil:

Antes do PDV, veio o processo de implantação do terror, no início de 1995. Nós tivemos em Curitiba de 20 a 30 pessoas de classe média que deixaram cartas dizendo que queriam morrer do que tirar seus filhos de escolas particulares, um processo muito trágico, ou você saía do banco ou você morria no banco, e temos o caso de um companheiro do CESEC, que era militante do Sindicato de Campo Mourão, que dizia: 'eu só saio daqui de dentro morto'. E morreu dentro do banco. Isto foi extremamente grave, a ponto de a [Comissão da] Câmara Federal dos Direitos Humanos convocar o Presidente do Banco do Brasil para explicações (Campos, op. cit., p. 92).

Diz Campos (2000) que o trabalho da DBM, ainda segundo se lê em uma de suas transparências, denominada “*Montanha Russa da Transição*”, buscava prever as alterações emocionais que os bancários atravessariam em momentos de “*choque*” ou quando tomassem conhecimento da redução do quadro de pessoal, que poderiam incluir sentimentos de “*confusão*”, “*tristeza*” ou “*depressão*”. Em nota do jornal *O Espelho*, foi apresentada alguma das idéias dessa empresa consultora:

Outra traça um 'Roteiro para lidar com quem fica no dia da demissão'. Num texto que abusa da neutralidade científica e, ao mesmo tempo, mistura cinismo e frieza, a DBM recomenda aos administradores o fingimento, acima de tudo: que teatralizem suas emoções e demonstrem estar verdadeiramente comovidos com o drama dos que tiveram seus companheiros de trabalho demitidos. 'Seja visível', 'Demonstre entender', 'Espere ouvir alguns depoimentos emocionados', orientava a empresa de consultoria. (Campos, op. cit., p. 92)

Fica manifesto o desempenho que essa empresa teve na orientação e desenvolvimento do Programa de Desligamento Voluntário, inclusive utilizando formas de controle psicológico, como informa um diretor do Sindicato:

Quem fez o PDV do BB foi uma empresa de consultoria americana. Ela fez um estudo de motivação para o governo americano durante a guerra do Vietnã, estes dados estão no Jornal das Nações de Buenos Aires de 1995, e o que eles colocaram é que, quando você tem uma quebra de relação da população americana com o governo dos Estados Unidos, é num primeiro momento uma revolta muito grande, um descrédito, uma quebra de produtividade, depois uma aceitação, uma assimilação, um salve-se quem puder, uma alta dose de produtividade às custas de um número muito grande de sacrifício, isto no caso da guerra. No caso do Programa de Desligamento Voluntário, eles faziam assim: tinha dez funcionários em uma agência, eles faziam um estudo que vinha de Brasília; sem saber porque, entre estes 10 funcionários, tinha que ficar 5 e 5 tinham que sair. Então as agências reuniam os funcionários em uma sala e diziam: daqui só sai 5 e vocês decidam quem sai, e aí era um caos, as pessoas choravam. Um detalhe: os elegíveis eram funcionários com 10 ou 15 anos de banco, cargos comissionados, a maioria deles aqueles que assinaram o ponto na época da greve e caros [financeiramente] para o banco, a média de 30 a 40 anos de idade.(...) A superintendência todas as tardes telefonava para perguntar se tinha cumprido a cota. Aqui em Curitiba a cota era 500, atingiu 552. No Paraná foram 1500, muita gente, e todos os que saíram, saíram por um processo anterior e um processo muito cruel. (Campos, op. cit., p. 93)

A direção do Banco, segundo informa Veneri (2001), comunicava, através de boletins e de reuniões, sob a orientação da empresa de consultoria e também através de algumas gerências, um processo de estímulo aos funcionários que, segundo seus critérios, seriam elegíveis ao Programa. Ao mesmo tempo em que alguns trabalhadores desejavam desligar-se do Banco, muitos outros foram pressionados a assumirem sua auto-exclusão, sob pena de serem submetidos a processos jurídicos ou serem demitidos por justa causa, em função de estarem compromissados financeiramente com o Banco. Campos (2000) informa que, em 23 de julho de 1995, através do "*Informe BB Extra*", eram assinaladas as metas atingidas pelo Programa, com prazo de adesão encerrado em 21 de julho. A partir dessa fase, incumbiu-se a DBM do Brasil da realização de cursos para preparação dos demitidos a uma nova colocação no mercado de trabalho. Esses cursos, com duração de 3 dias,

teriam por objetivo: “Avaliar as competências pessoais dos participantes, treiná-los para mostrar essas competências ao mercado, prepará-los para utilizarem plenamente suas redes de relações para recolocação.” (Campos, op. cit., p. 93). Está escrito que os bancários foram empurrados para a abertura de um “*negócio*”, objetivo já expresso pelo governo federal, ao estimular esse tipo de relações de trabalho.

Enquanto isso, os bancários que permanecem trabalhando estão cumprindo jornadas de trabalho mais extensas, de 8, 10 ou 12 horas diárias. É uma forma de os banqueiros imporem, na prática, a derrubada das 6 horas diárias conquistadas em acordos e convenções coletivas da categoria e, ao mesmo tempo, irem aos poucos implantando o “*banco de horas*”.

Participantes do Programa, que aceitaram realizar entrevistas, informam que o Banco já não apresentava perspectiva de ascensão funcional, ao mesmo tempo em que percebem ruir a democracia existente nas relações profissionais internas, e relatam como e por que aceitaram participar desse processo.

A concretização do Plano deu-se através de devolução das contribuições efetuadas pelo funcionário à PREVI (Previdência Privada dos funcionários do BB). Entretanto, há informações de que muitos dos que aderiram ao Programa entraram, algum tempo depois, com ações na justiça.

Existem mais de 10 mil ex-funcionários que saíram no Programa de Desligamento Voluntário com ações judiciais contra o Banco do Brasil e a Caixa de Previdência do Banco do Brasil (PREVI). O advogado José Carlos de Almeida já ajuizou 236 ações para cerca de 5 mil clientes. E o número de novas ações não pára de crescer. Diz ainda que logo após o Programa de Desligamento Voluntário recebia em média de 30 a 40 ações por mês, ainda hoje seis anos depois, ajuíza entre 10 e 15 novos pedidos. (Quadros, 2001, p. 18)

Minarelli (1995) considera que o profissional que perde seu emprego a partir dos 40 anos terá dificuldades em conseguir outro. Passará a enfrentar a discriminação no mercado de trabalho.

O Balanço do Banco do Brasil, de 2000, traz os números relativos à faixa etária dos seus funcionários, assim distribuídos: entre 18 e 25 anos 9,6%; entre 26 e 35 anos 22,60%; entre 36 e 50 anos 62%, e acima de 50

anos 5,80%. Em uma entrevista realizada por Campos (2000), um ex-bancário relata essa sensação de impotência diante das possibilidades de inserção no mercado de trabalho:

Eu fiz uma prova de português, difícilima, era prova para 3º grau e não 2º; o nível foi difícilimo, é para eliminar mesmo. Depois, tentei vários concursos, o da Receita, por exemplo, de 5 mil reais, e é estressante porque é pior do que o vestibular, acho que a gente não tem opção de emprego; e quando a gente consegue na rede pública para ganhar 1 real a hora-aula, é uma coisa absurda. Por outro lado, a primeira questão que eles levantam ao você procurar uma vaga é a sua idade. Não dá para competir com pessoas de 20, 25 anos. (Campos, op. cit., p. 95)

No que se refere ao trabalho exercido no Banco, muitas das funções desempenhadas foram extintas, principalmente as daqueles que trabalhavam nos Centros de Serviços e Comunicações CESECs (criados em 1977). Para um diretor do Sindicato, esses Centros eram geradores de política, pontos-chave nos momentos de mobilização. Se esse setor paralisava seu trabalho, paralisava os demais departamentos do Banco. *“Se parava o CESECs, parava tudo e, para mudar isso, eles começaram a fazer uma mudança de dados via satélite; com isso, o Banco não ficava mais dependente dos CESEC. Chegamos a ter cerca de 600 funcionários no CESEC, hoje temos cerca de 120.”* Essa informação mostra um dos caminhos que vem percorrendo a extinção do trabalho bancário, que será analisada no próximo capítulo. Para alguns entrevistados, os melhores quadros saíram com o PDV, inclusive desestruturando dois projetos, desenvolvidos pelo corpo funcional: o BB-Educar e o Comitê de Cidadania.

Outras funções, como médico, enfermeira e engenheiro, entre outros, foram indicadas para o PDV sob a justificativa de que não eram próprias do trabalho bancário, embora seu contingente não fosse numericamente significativo.

Ao saírem do banco, todos buscaram outro tipo de atividade, já que foram *“estimulados”* pela direção do Banco a abrirem seu próprio negócio, a serem empreendedores, a disputar no mercado competitivo.

Eis o depoimento de uma ex-bancária, entrevistada por Campos:

Eu comprei uma franquia e fui vender produtos de beleza. Tive que vender a franquia, após seis meses, o dinheiro estava acabando. Eu estava com mais de 40 anos, não conseguia outro emprego e eu tive muita dificuldade. Eu mandei muito currículo para várias empresas e acho que havia um certo preconceito, em função da pressão, porque as empresas achavam que a gente queria ganhar mais porque trabalhava no BB, enfim não consegui emprego. Aí, graças a Deus, me chamaram para fazer o curso de informação. Eu acho que trabalharia em outro lugar certamente. Eu gostei de ter saído do banco, eu estudei, tentei outras áreas, eu estava no banco me sentindo desvalorizada, não me acomodei. (Campos, op. cit., p. 100)

Sennet (1999, p. 142) analisa o sentimento de fracasso, particularmente o experienciado pelas pessoas esmagadas pela competitividade sem trégua do mercado atual:

O fracasso não é mais a perspectiva normal apenas dos muito pobres ou desprivilegiados; tomou-se mais conhecido como um fato regular nas vidas das classes médias. A dimensão decrescente da elite torna mais fugidia a realização. O mercado em que o vencedor leva tudo é uma estrutura competitiva que predispõe ao fracasso grande número de pessoas educadas. As reduções e reengenharias impõem às pessoas da classe média tragédias súbitas que nos primeiros tempos do capitalismo ficavam muito mais limitadas às classes trabalhadoras.

Diante desse projeto bem sucedido do neoliberalismo, de vez que, indubitavelmente, o Programa do Banco do Brasil em boa medida conseguiu ganhar a adesão dos trabalhadores, cabe a interrogação acerca dos destinos desses demitidos. Conseguiram uma nova possibilidade, um novo emprego? Aqueles que montaram seus próprios negócios estão conseguindo administrá-los a contento, ou faliram em função do despreparo? Tanto as entrevistas realizadas com ex-funcionários que aderiram ao PDV, como a declaração de um diretor do Sindicato dos Bancários, que tem uma relação bastante próxima com os ex-funcionários, confirmam que as dificuldades aumentaram:

As pessoas que saíram pelo PDV, 80 a 90% delas quebraram, estão numa situação muito difícil; eles saíram por uma mágoa muito grande, achavam que este banco era um grande pai, e quando este grande pai começou a sistematicamente negar o seu sustento até com uma postura "freudiana", juvenil, você se revolta contra este grande pai e sai. Eu vi muitas pessoas falarem: eu vou mostrar para o banco que eu sei me virar fora dele. Também vi muitas pessoas chorarem que não queriam sair do banco, mas como o banco não valorizava, dizendo que para ganhar R\$1.000,00 bastava vender pipoca, eles foram vender pipoca, cachorro-quente, cosméticos e quebraram. (Veneri, 2001, p. 37)

Todo esse processo leva à indagação: por que trabalhadores e trabalhadoras, em tão curto espaço de tempo, resolvem assumir sua auto-exclusão? Muitos, ao perceberem seu sonho desmoronar, em função do que lhes foi repassado, da imagem que lhes foi mostrada, sentem-se enganados. O papel que desempenhou, tanto a direção do Banco como a empresa *DBM*, foi fundamental para que o sucesso do Plano se viabilizasse. Frustrados com a impossibilidade de ascensão em sua carreira profissional, experimentando condições de decadência econômica que vêm afligindo os estratos médios da população (como um dos resultados da inserção subalterna do Brasil na economia mundial), os anos de trabalho foram dados como perdidos, os esforços teriam sido em vão.

Para Campos (op. cit., p. 101), muitos dos trabalhadores são convencidos de serem incompetentes, improdutivos e possuidores de diversos atributos da ineficiência. Para ela, *"Este fator subjetivo não aparece somente após o ato demissional, mas também no período anterior, quando a disputa por ser explorado faz de cada trabalhador um sujeito individualista, desconectado dos demais, que passam a significar seus concorrentes ameaçadores."*

Esse tipo de comportamento corresponde ao que ideologicamente indica o neoliberalismo, isto é, o de um sujeito individualista, competitivo, anti-solidário, que se preocupa unicamente consigo e com sua família.

O que não é dito, o que não é claramente exposto, o que está subliminarmente sendo transmitido, segundo a autora citada, é o que se verificou no PDV. Esse trabalhador, que assumiu entrar no PDV, teve

verdadeira autonomia para decidir? Um cidadão que aceita sua auto-exclusão, numa sociedade que tem no trabalho o centro da vida, não poderia ter a voluntariedade de demitir-se. Gonçalves (op. cit., p. 102) assevera que:

O trabalho não é apenas um meio de subsistência. Na sociedade moderna, é o fio condutor da vida quotidiana, estando em torno dele arranjadas todas as demais atividades do homem que, por sua estruturação, passam a ser secundárias. É o tempo de trabalho que define o tempo de prazer. Define a moradia (local, condições), a escola e a escolaridade, o meio de convivência e o grupo social ao qual pertencem. É meio integrador ou de exclusão social.

Com o Programa de Desligamento Voluntário, o Banco do Brasil dispensou 13.338 pessoas. O impacto causado pelo programa não foi totalmente mensurado, uma vez que a empresa, com seus 193 anos à época, nunca havia feito algo parecido. Os funcionários do Banco sempre gozaram da estabilidade no emprego, faziam parte de uma elite econômica, social e financeira do país. Os salários que eram pagos e a estabilidade lhe proporcionavam prestígio e segurança. A própria cultura da empresa estava voltada para essa condição.

A reorientação do setor bancária foi marcada, na época, pela busca de modernização administrativa, com adoção de modelos organizacionais, focando áreas de negócios ou concentrando em segmentos mais rentáveis. Quem demorou a reagir aos sinais dos novos tempos teve que fazer muitas mudanças ao mesmo tempo. Foi exatamente o que aconteceu com o Banco do Brasil, que ainda trabalhava com um estrutura departamentalizada e pouco voltada para o mercado (Profissionalização, 1996, p. 5).

Nas palavras de Menegasso (op. cit., p. 85):

O emprego [é tudo], numa sociedade comercial onde tudo gira em torno do conceito de comércio, o indivíduo, exercendo o emprego, recebe um salário, um certo montante em dinheiro com que compra aquilo que lhe é possível adquirir. O emprego passou a ser categoria dominante - senão exclusiva - para reconhecimento do valor dos propósitos humanos. Numa sociedade assim, não ser empregado é sinônimo de ser imprestável ou excluído. Para a economia, na sua origem, o emprego formal é pedra angular para seu funcionamento. Vale afirmar que não é apenas o emprego que passa por profundas transformações, mas a economia em si.

2.6.9 Conseqüências do Programa de Desligamento Voluntário

O Programa ocorreu, na visão da Diretoria, para superar uma fase da organização diante das mudanças ocorridas no cenário econômico mundial e seus reflexos no país, para se ajustar às novas condições de mercado. Como comenta Bridges (1995), o mercado é o encontro de compradores e vendedores que definem valor para as coisas postas para troca. Diz, ainda, o autor que *"As regras do mercado definem como todas as partes envolvidas no intercâmbio podem satisfazer melhor suas necessidades e atingir seus objetivos"* (Bridges, op. cit., p. 72).

Em busca desse melhor produto, a qualidade de seus serviços e produtos, o Banco fez investimentos para melhorar os seus funcionários e também motivou todos na busca de se aperfeiçoar e preparar-se para o mercado de trabalho. Do segundo grau exigido nos concursos para ingresso, passou a ter em seu quadro funcionários com terceiro grau e pós-graduados. A transformação ocorrida na organização promoveu um novo estágio na vida profissional dos funcionários em termos de cultura acadêmica.

Conforme divulgado pela Federação Brasileira das Associações de Bancos -Febrabam, a porcentagem de bancários que têm concluído cursos superiores passou de 28,6% em 1994, para 34,7% em 1995 (Lucchessi, 1996). Segundo Costa (2001), as instituições financeiras querem funcionários mais flexíveis e polivalentes. Os de baixa escolaridade são despedidos. Esse posicionamento elevou para 37% o número dos bancários com curso superior completo e 1% com curso de mestrado e doutorado.

A questão do desemprego, comenta Silva (1996), é o maior problema para os brasileiros. Expõe ele que, de 1993 a 1995, o PIB cresceu aproximadamente 13% e o emprego formal apenas 1% — uma das mais baixas relação produto-emprego desde o pós-guerra. Além de acentuar o desemprego, acelera a precarização das condições de trabalho.

Forrester (1997, p. 72) comenta que:

As reestruturações são abundantes, com ressonância vigorosa e construtiva, mas compreendendo primeiramente aqueles famosos 'planos sociais', quer dizer, aquelas demissões programadas que hoje alicerçam a economia; por que se escandalizar a pretexto de que elas, na verdade, desestruturaram vidas e famílias inteiras, e anulam qualquer sabedoria política ou econômica. Seria preciso denunciar também todos esses termos hipócritas, infames?

De tudo o que foi discutido até aqui, pode-se inferir que as mudanças que vêm ocorrendo na sociedade, nas organizações em geral, e nos bancos públicos, em particular, exercem influência tanto no nível do emprego, como na forma de produzir o trabalho. O trabalho em geral — e o trabalho bancário em especial — está mudando qualitativamente. Desde a década de 80, percebe-se que as atividades bancárias vêm sofrendo profundas e marcantes alterações de forma e conteúdo. Assim, apresentar-se-á a seguir, a metodologia utilizada para a elaboração da presente dissertação.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesse capítulo será descrita a metodologia utilizada para a elaboração dessa dissertação, de maneira que a pesquisa apresente uma estrutura coerente, compreensível e objetiva.

Com base em diversos autores como Marconi e Lakatos (1990), Fachin (1993) e Demo (1981), pode-se, de maneira geral, definir método como um instrumento do conhecimento que proporciona aos pesquisadores, em qualquer área de atuação, a orientação geral que facilita o planejamento de uma pesquisa, a formulação de hipóteses, a coordenação das investigações, a realização das experiências e a interpretação dos resultados.

A escolha dos métodos apropriados é estabelecida de acordo com a natureza específica do problema a ser analisado, em função do fim que se deseja atingir.

3.1 Procedimentos Metodológicos

O objetivo dessa pesquisa é conhecer qual o entendimento que os funcionários que exercem a gerência média do Banco do Brasil, das agências de nível 1 da cidade de Curitiba, têm sobre a questão da empregabilidade.

Pesquisa, segundo os autores citados no item 3, constitui-se em um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um determinado problema, baseadas em procedimentos racionais e sistemáticos. Desse modo, para que um trabalho de pesquisa científica represente uma descrição fiel do fenômeno observado, torna-se necessária a utilização de instrumentos e procedimentos metodológicos que tornarão conhecidos claramente os métodos empregados.

3.2 A Natureza da Pesquisa

A abordagem do tema foi realizada na perspectiva da pesquisa qualitativa. Para Trivinos (1987), o foco principal da abordagem qualitativa está em compreender, descrever e interpretar os significados que as pessoas projetam no fenômeno em estudo. Diante disso, é possível identificar os significados que os sujeitos da pesquisa atribuem à condição de estar empregado, identificação esta que tornou-se condição básica para analisar suas políticas e práticas no desenvolvimento profissional e pessoal, frente a essa preocupação. A pesquisa qualitativa ressalta a importância do ambiente na configuração da personalidade, problema e situação de existência do sujeito, levando em conta, ainda, os elementos culturais e a realidade social. A pesquisa qualitativa observa o que não pode ser quantificado, ou seja, trabalha com a análise dos fenômenos que ocorrem na realidade pesquisada, porém, apresentam uma certa intangibilidade, tais como significações expressivas, emocionais e culturais.

Alguns autores, ainda segundo Trivinos (1987), entendem a pesquisa qualitativa como uma "*expressão genérica*". Isto significa, por um lado, que ela compreende atividades de investigação que podem ser denominadas específicas. E, por outro, que todas elas podem ser caracterizadas por traços comuns. Esta é uma idéia fundamental que pode ajudar a ter uma visão mais clara do que pode chegar a realizar um pesquisador que tem por objetivo uma interpretação da realidade do ângulo qualitativo (Trivinos, 1987, p. 120).

Os sujeitos da pesquisa, apesar de pertencerem a uma categoria funcional específica, diferenciam-se em aspectos como idade, sexo e posicionamento em face da realidade do fenômeno pesquisado.

3.3 Caracterização da Pesquisa: Tipo, Metodologia, Perspectiva de Análise e Modo de Investigação

Fachin (1993) diz que o método científico confere ao pesquisador inúmeras vantagens, oferecendo-lhe um conjunto de atividades sistemáticas e racionais, mostrando-lhe o caminho a ser seguido, permitindo-lhe detectar erros e auxiliar nas decisões. Sua correta aplicação traz segurança e economia e permite obter conhecimentos eficazes, com qualidades essenciais à sua natureza.

Na pesquisa científica, a correta compreensão é indispensável à comprovação da pressuposição teórica, como forma de chegar a uma conclusão, a qual apresente certo teor de confiabilidade sobre o fato pesquisado.

Para Menegasso (1998), a ciência está sempre em busca do conhecimento exato e experimental na relação da teoria com a realidade empírica. Essa relação se faz através do método científico, o qual é a constatação do resultado da experiência, ou seja, a prática.

Optou-se por uma pesquisa do tipo exploratório-descritivo. Triviños (1987) e Gil (1996) consideram que a pesquisa de natureza exploratória concede ao pesquisador a possibilidade de ampliar suas experiências em relação a um determinado problema, proporcionando maior familiaridade, com vistas a torná-lo mais explícito. Apresenta característica descritiva, pois tem a finalidade de descrever, com clareza, os fatos relativos ao tema em estudo, mas sempre levando em conta as diferenças individuais, como forma de evitar basear-se em fatos infundados.

Dessa forma, acredita-se que com a utilização desta metodologia foi possível alcançar os objetivos propostos neste estudo.

O processo de coleta de dados, por sua vez, foi dividido em pesquisa bibliográfica e de campo. A primeira buscou subsídios em livros, revistas, jornais, trabalhos acadêmicos, Internet e artigos publicados por sindicatos de classe. A segunda empregou o recurso da entrevista semi-estruturada,

aplicada individualmente, sendo composta por questões abertas e avaliativas. Este tipo de entrevista deixa, aos questionados, uma maior liberdade de expressão e permite estabelecer juízo de valor sobre os fenômenos sociais. Apóia-se em técnicas e métodos que reúnem características que ressaltam o envolvimento entrevistado-entrevistador. Segundo Triviños (1987), o investigador é valorizado neste tipo de entrevista, assim como o entrevistado, que passa a dar uma melhor contribuição, de cunho subjetivo, na elaboração do conteúdo utilizado na pesquisa.

Em relação ao tamanho da população, quando o universo é numeroso, Triviños (1987) recomenda que seja selecionada uma amostra, cujo tamanho deve ser determinado pelo pesquisador, a partir de certas características de natureza qualitativa, tidas como relevantes.

Assim sendo, foram selecionados dez funcionários, de ambos os sexos, sendo dois de cada agência, independentemente de idade, tempo de serviço ou escolaridade definida. Tais funcionários encontravam-se lotados nas agências Curitiba/Centro, Capital Ecológica, Tiradentes e, para efeito desta pesquisa, considerou-se as agências Internacional e *Corporate* como agências de nível um. Aquela por estar classificada e aguardando despacho da diretoria, e esta por preencher os requisitos de uma agência nível um, embora com perfil de atendimento para mega clientes, ou seja, com faturamento acima de cem milhões de reais/ano.

O Banco do Brasil classifica suas agências com a chamada "*classificação de agências*", a qual consiste em ordenar os índices obtidos pelas mesmas, com base na mensuração dos indicadores de atratividade da praça, e complexidade negocial e administrativa.

São duas as variáveis que compõem os indicadores: dados externos — atratividade da praça — indicam o potencial econômico da praça. São levantados por meio da receita orçamentária do município e da população economicamente ativa; dados internos — complexidade negocial — representam a parcela relativa aos produtos e serviços explorados pela

agência. Tal complexidade é definida pelo volume financeiro e quantidade dos itens compostos nas operações ativas e passivas (empréstimos e captações).

A classificação varia do nível quatro ao um. Dentro deste esquema, as agências de nível um são as maiores em volume de negociação e, portanto, encerram, compulsoriamente, uma maior representatividade no quadro da organização.

3.4 Tratamento, Análise e Interpretação dos Dados

Para análise e interpretação, conforme a dinâmica própria da pesquisa qualitativa, os dados receberam um tratamento qualitativo com auxílio da triangulação dos dados e da técnica de análise de conteúdo das entrevistas.

Este procedimento permitiu ampliar o alcance das informações, pois a pesquisa qualitativa deixa espaço para perceber a individualidade dos sujeitos pesquisados e suas múltiplas concepções, crenças e valores pessoais. Assim sendo, para melhor conhecer os profissionais da gerência média, é imprescindível uma descrição da realidade a ser apresentada.

A análise, baseada em conceitos expostos por Triviños (1987), foi realizada levando-se em consideração 3 aspectos: as informações coletadas no transcorrer das entrevistas, as contidas na fundamentação teórica e as advindas da experiência pessoal do pesquisador.

Apresentam-se, a seguir, as principais idéias colhidas por meio das entrevistas e que foram correlacionadas à fundamentação teórica, dando origem às categorias temáticas. Essas idéias, representadas neste trabalho para melhor compreensão sob a forma de frases, respondem às perguntas da pesquisa e, por conseguinte, aos objetivos desta.

As perguntas foram apresentadas seqüencialmente durante as entrevistas. O objetivo desse procedimento foi observar as atitudes e o comportamento dos entrevistados, à medida em que as perguntas fossem feitas. A observação de tais reações visava colher algumas informações não

comunicadas verbalmente. A entrevista foi acompanhada de anotações sobre estas reações, as quais poderiam demonstrar atitudes e comportamentos não relacionados com as respostas.

Como menciona Triviños (1987), se a entrevista vier acompanhada de anotações pode contribuir melhor ainda para os esclarecimentos que o cientista persegue.

Utilizou-se o método de análise de conteúdo, o qual permite o estudo e a definição de categorias, aspectos subjetivos, expressos pela linguagem escrita ou oral, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos.

Após transcrição das entrevistas gravadas e das etapas preliminares que constituem uma análise de conteúdo, tais como, pré-análise, descrição analítica ou exploração do material, encontraram-se algumas categorias temáticas predominantes que serviram para a análise interpretativa.

Os primeiros contatos para a coleta de dados foram iniciados em abril de 2001 e finalizados em junho do mesmo ano. Para realizar as entrevistas e demais contatos foi utilizada uma sala, localizada na Agência de Negócios Internacionais (local de trabalho do pesquisador), e que oferecia privacidade total.

As informações foram colhidas através de entrevistas semi-estruturadas e aplicadas individualmente. Constituíam-se de oito perguntas abertas, elaboradas de forma a explorar ao máximo o conhecimento e a percepção dos entrevistados sobre o assunto. Os entrevistados foram informados de que seus nomes seriam preservados e que poderiam escolher um pseudônimo. Tais pseudônimos poderiam, por sugestão do pesquisador, ser retirados dos nomes de produtos e serviços do Banco. Objetivava-se preservar a identidade dos entrevistados e permitir maior liberdade na expressão dos sentimentos e conceitos destes em relação ao Banco. Cada entrevistado escolheu o nome de um produto do Banco, sem relação com os departamentos onde este foi criado ou os setores das agências onde é negociado

As entrevistas duraram, aproximadamente, uma hora. Após a explicação acerca dos objetivos do trabalho, todos se mostraram dispostos a

colaborar. Concordaram, igualmente, que a entrevista fosse gravada, a fim de constituir registro fiel do material colhido. Segundo Triviños (1987), as gravações podem reproduzir com mais detalhes o material fornecido pelo entrevistado. Estabeleceu-se que, após o término do trabalho, as fitas seriam destruídas. O gravador não constituiu fator de inibição. Novos contatos seriam realizados, caso necessário, o que ocorreu, esporadicamente, à medida em que as entrevistas foram sendo transcritas. As perguntas efetuadas estão relacionadas a seguir

01) como você reagiu profissional e pessoalmente ao Programa de Desligamento Voluntário?

02) que perspectivas você aponta para a Instituição Banco do Brasil, para a sua continuidade como empresa pública?

03) em termos de condição/situação de emprego, hoje, como você avalia o que significa ter emprego no Banco do Brasil?

04) quais as competências profissionais que você precisa ter para continuar trabalhando no Banco do Brasil?

05) o que você tem feito com relação à formação continuada e à atuação profissional, para se situar inserido no mercado de trabalho?

06) qual o seu entendimento sobre ser empregável?

07) que você entende por empregabilidade?

08) na hipótese de você deixar o Banco do Brasil em que você trabalharia?

4. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO — DISCUSSÃO E ANÁLISE

4.1 Os Sujeitos da Pesquisa

Quando os Gerentes de Expediente, profissionais da gerência média do Banco do Brasil, foram contatados, ficou combinado que seus nomes seriam substituídos por pseudônimos selecionados pelos entrevistados. Os pseudônimos escolhidos foram: 1) *BB Giro Rápido*, 2) *Ouro Vida*; 3) *Ouro Card*; 4) *Carta de Crédito*; 5) *Cheque Ouro*; 6) *Leasing*; 7) *Brasilprev*; 8) *OuroCap*; 9) *DrawBack*, e 10) *Depósito Judicial*.

Os entrevistados foram caracterizados com informações de âmbito geral, sem detalhes que pudessem identificá-los.

O funcionário denominado "*BB Giro Rápido*", por exemplo, trabalha no Banco há 25 anos e passou por várias agências de menor porte no interior do Estado. No transcorrer da entrevista mencionou que tencionava cursar engenharia, devido à sua habilidade com cálculos em geral, mas abdicou da idéia para seguir carreira no Banco. Trabalhou, anteriormente, em uma fábrica de solda elétrica no interior do Estado de São Paulo, onde não havia perspectiva de ascensão profissional, decidindo, então, participar do concurso para o Banco do Brasil. Vem desempenhando o cargo de GEREX há dezesseis anos. Considera-se um funcionário dedicado ao Banco e que mantém um bom relacionamento com seu empregador. Atualmente, cursa o primeiro ano de Administração de Empresas.

A funcionária "*Ouro Vida*" trabalha no Banco há 22 anos, exercendo, há três, o cargo de Gerente de Expediente. Passou por várias agências no interior do Estado. Durante sete anos foi comissionada no cargo de Gerente de Contas (GECON). Segundo o seu depoimento sua discordância em relação à filosofia adotada pela administração da época custou-lhe o cargo. Na hierarquia do Banco, o cargo de Gerente de Contas está acima do de GEREX. A funcionária passou, então a cursar Administração de Empresas, com ênfase

em *marketing*. Ela declara que aprecia o Banco, apesar de não concordar com algumas de suas diretrizes e que procura sempre ser ética e honesta com o trabalho e consigo mesma. Antes de ingressar no Banco, passou por diversas empresas, entre as quais uma financeira e uma concessionária de veículos.

A funcionária "*Ouro Card*" trabalha há 22 anos no Banco do Brasil. Formada em Matemática, ocupa o cargo de Gerente de Expediente há 13 anos. O Banco representou, para ela, uma possibilidade de carreira profissional. Passou por várias agências no interior do Estado. Declara ter uma dedicação especial para com o Banco e gostar do que faz. Exerceu o cargo de professora antes de assumir como funcionária do Banco. No momento, não está estudando, pois pretende aposentar-se antes de retomar os estudos. Deseja voltar a estudar como forma de crescimento pessoal.

"*Carta de Crédito*" trabalha como GEREX há 7 anos e é formada em Administração de Empresas. Trabalhou em várias agências do interior e passou por diversos setores, conhecendo os mais diversos serviços. Gosta do seu trabalho e pretende se aposentar no Banco. Antes de ingressar no BB, trabalhou no Instituto Nacional de Previdência Social-INPS. Pretende, quando aposentada, dedicar-se à assessoria na área de Comércio Internacional, trabalho que desempenhou durante muito tempo. A exemplo da funcionária "*Ourocard*", espera a aposentadoria para voltar a estudar.

"*Cheque Ouro*" é funcionário do Banco há 19 anos, sete dos quais como funcionário da gerência média. Também trabalhou em diversas agências no interior do Estado. Cursa o terceiro ano de Administração de Empresas. Esta é a quarta vez que tenta concluir um curso superior, pois as outras tentativas foram interrompidas em função do trabalho nas agências do interior do Estado. Diz ele que "*para crescer dentro do BB, primeiro você precisa passar por cidades menores e, geralmente, sem faculdades ou escolas que ofereçam condições de estudo*". Sua opinião, atualmente, é bem diversa, pois, segundo ele, a empresa pode mudar sua política e é necessário estar preparado para enfrentar tal situação. Era política do Banco prestigiar a dedicação ao trabalho e não a vontade de estudar. Sua única experiência profissional anterior foi em

um hotel no Nordeste, onde iniciou como *office boy* e chegou a gerente. Sem condições de crescimento profissional buscou, no Banco do Brasil, essa possibilidade. No momento, não pretende concorrer a nenhum cargo da alta administração, pois prefere terminar os estudos. Logo após concluí-los, pretende concorrer ao cargo de gerente e voltar a atuar no interior.

O funcionário "*BB Leasing*" trabalha na Instituição há 21 anos, sendo 10 deles como GEREX, em três agências diferentes. Para fazer carreira precisou trabalhar em diversas agências do interior, motivo pelo qual não pôde concluir os estudos, tendo completado tão somente o segundo grau. Antes de ingressar no quadro de funcionários do Banco do Brasil trabalhou em outra instituição bancária. Após a aposentadoria, pretende abrir um pequeno comércio e voltar a estudar.

"*Brasilprev*" está no Banco há 14 anos. Passou por algumas agências no interior do Estado e, nos últimos 6 anos, vem exercendo a função de GEREX. Antes de trabalhar no Banco, atuou como professora de Literatura Portuguesa. É formada em diversas disciplinas como Letras, Pós-Graduação em Magistério Superior e MBA em Gestão Empresarial. Completou o curso Projeto de Desenvolvimento Pessoal, na Universidade Federal do Paraná e, atualmente, cursa Letras-Inglês. É sua intenção fazer Mestrado, ainda este ano. Sua relação com o Banco, segundo ela, é satisfatória, embora crescente que se sente preparada para continuar na Instituição ou, se preciso for, enfrentar o mercado de trabalho. Para a gerente, o fato de seu pai ser funcionário do Banco exerceu certo grau de influência em sua decisão de trabalhar na empresa.

GEREX há seis anos, "*OuroCap*" pertence ao quadro de funcionários há 24 anos. A exemplo de outros entrevistados, iniciou a carreira no interior do Estado. Por três vezes tentou fazer um curso superior, mas, para poder ascender na empresa, foi necessário adiar os estudos e, somente após ser designada para a Capital pôde retomá-los. No momento, cursa Direito, pois pretende exercer a profissão de advogada. Antes de ingressar no BB, trabalhou em outro banco e no Instituto Nacional de Previdência Social-INPS.

O Banco do Brasil foi primeiro emprego do funcionário “*DrawBack*”, onde trabalha há 17 anos, sendo GEREX há um ano. Filho de ex-funcionários e, motivado pelos mesmos, resolveu seguir o mesmo caminho profissional. É formado em Administração de Empresas e pretende estudar Engenharia da Nutrição. Para ele, no futuro, a qualidade de vida dependerá, cada vez mais, da qualidade dos alimentos a serem consumidos. Recentemente, foi convidado para trabalhar na Direção Geral (Brasília), mas recusou, em virtude da relação custo-benefício, isto é, o fato do custo de vida na Capital Federal não encontrar contrapartida aceitável em relação ao salário.

Formada em Matemática e em Biologia, com Pós-Graduação em Administração de Empresas, “*Depósito Judicial*” tem 21 anos de Banco, dos quais 3 como GEREX. Também trabalhou em agência do interior. De certa forma, foi privilegiada pelo fato de poder estudar. Entre suas pretensões, constam conseguir um MBA e voltar a dar aulas, atividade que desenvolveu antes de entrar no Banco. Pretende, ainda, realizar trabalhos voluntários nas comunidades carentes, como forma de realização pessoal, sem almejar remuneração ou qualquer outro tipo de ganho.

4.2 Programa de Desligamento Voluntário - PDV

O comportamento dos funcionários diante do PDV foi analisada sob dois prismas distintos: a instalação do PDV e a reação a este.

Quando da instalação do Programa, a reação dos funcionários foi, inicialmente, de choque e surpresa. Afinal, a grande maioria acreditava que, pelo fato de serem funcionários do Banco, seu futuro estaria assegurado e, possivelmente, só deixariam a Instituição ao final de suas carreiras, com uma boa aposentadoria. Entretanto, naquele momento, movido por mudanças na economia mundial e do país, o Banco necessitava enxugar seu quadro funcional. Era rompida uma tradição centenária. Para a funcionária “*Ouro*

Card", "O PDV foi um choque, uma ruptura. Eu imaginava que teria um emprego para o resto da vida".

A funcionária "*Depósito Judicial*" considerou, por sua vez, que:

O Programa foi um processo desagregador. O funcionário, que era considerado um verdadeiro patrimônio do Banco, de repente estava sendo dispensado. O vínculo foi rompido. Tivemos que acordar para uma realidade em meio ao pesadelo do Programa. Me lembro que fui encantada pelo Banco. Pensava só no Banco, a ponto de deixar a família no fim de semana para trabalhar. Infelizmente quebrou o encanto da melhor empresa para se trabalhar. Após o Programa comecei a olhar para fora, pois antes eu só tinha olhos para o Banco.

Nos depoimentos acima, pode-se observar uma manifestação do processo de alienação — característico do trabalho realizado sob condições em que predomina, de um lado, a apropriação privada dos meios de produção e, conseqüentemente, a venda da força de trabalho, de outro — "*Depósito Judicial*" vivia "encantada", isto é, alienada das verdadeiras condições de seu trabalho no banco, onde a troca de mercadorias de valor desigual — força de trabalho X salário — assume a feição de troca justa, fato consubstanciado pelo que Marx, apud Borchardt (1982), chama de "forma fenomenal", os fatos e fenômenos, em uma sociedade onde predomina a economia de mercado, aparecem mascarados, idealizados, fetichizados. A "quebra" no vínculo, é uma ruptura, mesmo que momentânea, da alienação, assim, "agora", diz ela, "comecei a olhar para fora".

O depoimento seguinte repete, de certa forma, o processo, pois, para "*Ouro Vida*", o PDV foi um "*corte do cordão umbilical*". Diz ela, "*que o Banco tinha protegido os funcionários até aquela data e, de repente, foram colocados à disposição do mercado de trabalho sem preparo e sem condições de enfrentá-lo*". O Banco, havia "protegido" os funcionários porque as condições específicas do mercado financeiro internacional e nacional ainda não exigiam que fizesse de outra forma. Quando as condições gerais do processo de reprodução ampliada do capital, em nível mundial, impuseram uma reestruturação corporativa, a organização obedeceu às prioridades do mercado, rompendo o "encanto", o "vínculo" tradicional do protecionismo.

"Ourocap" comenta que o PDV foi a "quebra de um mito". Antigamente, as pessoas entravam no Banco e acreditavam que seriam aposentados e não precisavam estudar. Para ela, o Banco era um ótima escola. "Foi o meu caso. Quando eu fiz o concurso do Banco eu estudava em duas faculdades. Abandonei tudo para fazer carreira no Banco, pois para fazer carreira você tinha que ir para o interior". Outra característica do sistema privado, em geral, e no financeiro, em particular, reside na exigência, apontada na fundamentação teórica, de que o funcionário adeqüe seus horários e suas prioridades pessoais aos interesses do capital financeiro.

Já a funcionária "*Carta de Crédito*" considera que o PDV foi um "terror".

O banco queria se livrar de quem estava acomodado. Fizeram o PDV sem melindre. Era para ajustar e ajustaram demais. Não houve, a meu ver, critério justo para o programa. Tinham setores que carregavam funcionários e tinham funcionários que carregavam os setores, estes saíram. Pessoalmente, quando percebi que era elegível, falei com meu gerente, que me aconselhou a ficar. Pensei na proposta do PDV durante uma semana. Ele balançou minha cabeça pelos incentivos financeiros que proporcionava. Após longa reflexão resolvi ficar. Acho que fiz a escolha certa.

Este depoimento de fato corrobora as observações, acima colocadas, sobre a inexorabilidade do processo em que as prioridades de lucro superam considerações de fidelidade ou, às vezes, até mesmo de competência, pois, no processo, mesmo funcionários que "carregavam os setores" estavam sendo eleitos para a demissão. Ao mesmo tempo, o depoimento de "*Carta de Crédito*" lança a ponte para outro aspecto fundamental do sistema financeiro atual. Quando ela menciona que o Banco queria se livrar dos acomodados, pode-se entrever outra exigência, que se constitui na categoria básica de análise deste trabalho: a empregabilidade. Aqueles que permaneceram estáticos no seu desenvolvimento profissional e educacional, estão, mais do que todos, na "alça de mira" das "armas" do demissionismo. São, sempre as primeiras vítimas, as "preferidas", por assim dizer, de um processo de reengenharia ou *downsizing*, enfim, de uma reestruturação organizacional, seja

ela qual for, as quais, em sua quase totalidade, implicam em demissões como parcela inerente e significativa do processo como um todo.

Nada mais natural, portanto, constatar, pelas entrevistas das funcionárias “*Ouro Card*”, “*Depósito Judicial*”, “*Ouro Vida*”, “*Ourocap*” e “*Carta de Crédito*”, que estas ficaram perplexas e resignadas com as medidas adotadas pelo PDV. Para elas, foi um marco na história do Banco. Este rompeu, definitivamente, a condição de estabilidade que proporcionava a seus funcionários, deixando claro que não garantia mais nenhum emprego. Como Minarelli (op. cit., p. 11), citado na fundamentação teórica, declarou: “*durante muitos anos, o emprego por tempo prolongado representou a base segura sobre a qual podíamos assentar toda uma vida*”.

Uma estabilidade de quase 2 séculos acabava e, com ela, uma cultura, que há muito se fazia frágil, precisou ser alterada radicalmente. As mudanças que ocorriam em função do processo de internacionalização da economia, e que pareciam não ser percebidas pelos funcionários, levaram o Banco a tomar as medidas necessárias à adaptação. Na visão da funcionária “*Ouro Vida*”, “*o Banco paparicou seus funcionários como um pai paparica um filho e, quando este chega aos 18 anos, diz para ele ir cuidar da própria vida. Corta a mesada, e o filho tem que buscar seu próprio sustento. Se ele estiver preparado muito bem, mas se não estiver, vai se dar mal*”.

“*Cheque Ouro*” foi o único que descreveu com clareza o medo que sentiu diante da possibilidade de sair do Banco quando da instalação do Programa.

Eu gosto do Banco, gosto do meu trabalho. Tudo que eu tenho eu consegui no Banco. Ele me proveu de tudo. Eu não estava preparado para o mercado de trabalho, cheguei a pedir demissão e desisti. Fiquei com medo de enfrentar a vida lá fora. Tive medo de sair do Banco, essa é a verdade. Com família você pensa diferente. Quando tomei essa decisão, procurei planejar minha vida e a carreira para continuar no Banco ou fora dele. Sei que será muito difícil aposentar no Banco. Eu não vou agüentar por muito tempo, vou me preparar para sair.

O sentimento de medo, descrito sem hesitações por "*Cheque Ouro*", corrobora a constatação de autores como Bates e Bloch (1997), de que, geralmente, os profissionais — em especial, aqueles vinculados a empresas tradicionalista-conservadoras — não estão preparados para dois fenômenos intimamente relacionados: a empregabilidade e o desemprego. Uma significativa parcela destes não está "em dia" com a necessidade de atualização requerida atualmente e, conseqüentemente, tornam-se, por um lado, mais facilmente passíveis de demissão e, de outro, incapacitados a se reinserir no mercado de trabalho.

O funcionário "*Leasing*", por sua vez, considera que o Programa não o afetou em nada: "*Pensei comigo na época, eu entrei no Banco através de concurso e me senti bem em continuar como funcionário. Fiquei. Se o Banco não me quer mais que me mande embora. O punhado de dólares que o Programa ofereceu não me sensibilizou*".

Do ponto de vista da fundamentação teórica a atitude de "*Leasing*" é difícil de classificar, pois, sua declaração parece apenas motivada por uma espécie de rancor, do tipo "se não gosta mais de mim, adeus!", mas suas palavras, neste primeiro depoimento, são insuficientes para aquilatar com maior grau de certeza o que pensa a respeito de empregabilidade e demais questões correlatas, no entanto, sua atitude transmite a visão de uma possível forma variante de alienação.

No segundo momento, ao ser abordado o período logo após a implantação do Programa, as entrevistas apresentam um conteúdo mais carregado de reações do tipo emocional. O motivo encontra-se, em grande parte, no conhecimento das frustrações sofridas pelos colegas e amigos que aderiram ao plano. Frustrações foram, igualmente, experimentadas pelos que ficaram, pois todos tiveram de enfrentar novos obstáculos e desafios, como, por exemplo, uma carga excessiva de trabalho, derivada do fato dos remanescentes terem de substituir determinados funcionários que detinham o conhecimento específico relativo a certos setores, e nem todos os que restaram estavam preparados para isso.

As reações emocionais, de cunho psicológico ou sócio-cultural, captadas nos depoimentos e descritas neste estudo, estão relacionadas aos insucessos dos investimentos realizados pelos que aderiram ao Programa. Movidos pelos incentivos financeiros, estes saíram com perspectivas de liberdade e de poder instalar um negócio próprio. Meses depois, entretanto, estavam, em sua grande maioria, praticamente falidos. Esse assunto não se constitui em objeto deste estudo, tendo sido mencionado, sucintamente, na fundamentação teórica, ao ser abordado o tema do PDV. Entretanto, o registro das experiências negativas dos que aderiram ao PDV se faz necessário pelo impacto causado aos funcionários remanescentes — impacto que, como visto acima, pode ser de caráter emocional, sócio-cultural (por exemplo, em uma provável nova maneira de encarar as condições do mercado de trabalho), ou ainda psicológico, pois, como visto na fundamentação teórica, pessoas classificadas como passíveis de demissão tiveram, inclusive, reações psicossomáticas, chegando, nos casos mais extremos, ao suicídio — na medida em que possam, entre outros fatores, ter motivado uma mudança na cultura dos funcionários do BB. Mudança essa, que se reflete, perceptivelmente, no comportamento dos que permaneceram no Banco. Afinal, estes perderam a estabilidade, seu poder aquisitivo diminuiu, devido ao achatamento salarial, a competitividade interna pelos cargos comissionados ampliou-se, e o aumento da carga de serviços provocou estresse em boa parte dos remanescentes.

Na opinião dos funcionários “*BB Giro Rápido*” e “*Ouro Vida*”, o PDV acabou disponibilizando muitos funcionários que conheciam a cultura operacional do Banco, o que acarretou no desperdício de muitos talentos. É o que se pode perceber nas declarações de “*BB Giro Rápido*”:

Para mim, o PDV significou um retrocesso no Banco. Colocou para fora muita sabedoria. Naquele momento, por questões pessoais ou por uma avaliação forçada, muita gente saiu do Banco e não se deram bem lá fora. O Banco perdeu muito capital intelectual, pessoas que conheciam a cultura operacional. Levou muitos a se arriscarem no mercado de trabalho. O Banco visou só a despesas. O custo. Sei de muitos colegas que se deram muito para o Banco e saíram para arriscar a vida no mercado e não se deram bem. O Banco está, hoje, tentando recompor seu quadro. O PDV foi uma ruptura séria. Visando somente o lucro, o Banco cortou funcionários. Buscou colocar estagiários, acho que mais de 20 mil, para reduzir o custo. Dessa forma, para mim, não traz reflexo permanente. Cultura de uma empresa não se absorve rapidamente, leva anos. As pessoas vão trocando e assim vão formando a cultura da empresa. O Banco é, meio assim, burocrático, mas tem muita coisa bonita por detrás disso. O Banco é como uma montanha. É como uma pedra no alto da montanha. Ela só está lá porque tem outras embaixo sustentando. No âmbito pessoal foi um grande desafio. Onde eu trabalhava tive que formar uma nova equipe, além da pressão dos gerentes e dos clientes. Sem funcionários e com aumento de serviço. Consegui me sobressair, mas muitos colegas não suportaram a pressão e pediram demissão. Foram dias difíceis, novo leiaute e muito serviço.

As contradições do sistema baseado na economia de mercado tornam-se evidentes nas palavras de *"BB Giro Rápido"*. A contenda entre a busca de lucratividade e a preservação do "capital intelectual", tão desejado pelas corporações no momento atual, ilustra bem o caráter contraditório, a "irracionalidade substantiva" do sistema, o qual, visando diminuir custos para aumentar os lucros, queima um dos principais ativos que tem à disposição, na contramão daquilo que é modernamente considerado essencial para o sucesso e preservação institucional.

"Ouro Vida" revela que, profissionalmente, se sentiu mais medrosa. Passou a temer a hierarquia. Seguia à risca tudo que a administração queria, não ousando questionar. Simplesmente seguia as normas. Segundo ela, cada um *"ficava no seu canto"*, temendo ser o próximo a ser enquadrado pelo Programa. Essa forma de comportamento amedrontado tem origem, em boa parte, naquela prática organizacional, denunciada por Campos (2000), que consiste em convencer os funcionários de que são, em grande medida, improdutivos, incompetentes e ineficientes, até mesmo antes da demissão, *"quando a disputa por ser explorado faz de cada trabalhador um sujeito*

individualista, desconectado dos demais, que passam a significar seus concorrentes ameaçadores" (op. cit., p. 101).

Em trecho de seu depoimento, a seguir transcrito, torna-se patente o contexto e a percepção da entrevistada.

Eu comecei a ter sintomas psicossomáticos que acabaram em problemas renais. Saímos de uma fase, em que os funcionários já estavam começando a questionar e a colaborar com idéias, para uma fase de temor e imobilidade. Foi um período traumático, porque eu me via no lugar daquelas pessoas que estavam saindo sem condições de enfrentar a vida lá fora. O PDV foi chocante, abrupto, repentino e traumático.

Tornam-se evidentes e, ao mesmo tempo, jazem subliminarmente, nas palavras de "*Ouro Vida*", uma série de questões levantadas na fundamentação teórica deste estudo. A primeira a ser apontada se refere ao sentimento de temor e insegurança que perpassa todos os segmentos da classe trabalhadora, que sente, erguida sobre sua cabeça, a Espada de Dâmocles do desemprego. Ressalte-se que, relativamente a isso, a categoria bancária vivencia uma angústia duplicada, pois, além do convívio com a ameaça de demissão, convive, simultaneamente, de um lado, com a necessidade de adaptação às novas tecnologias e as novas formas de gestão advindas ao setor, e de outro, com as novas formas de contratação atualmente vigentes. Partindo-se do geral para o particular, aprofundam-se as contradições e as pressões com as quais devem os bancários conviver. Se em nível mundial, os bancários dos países desenvolvidos, — já acostumados a um sistema financeiro desregulamentado e regido, em grande parte, pelas considerações de mercado — têm sofrido com as novas formas de gestão, tecnologia e contratação, bem como com o desemprego setorial, no Brasil, de forma específica, todo um atraso — resultante de uma economia fechada, que agora tateia nos caminhos da abertura, da desregulamentação e da competição — acarreta problemas gerais de grande dificuldade e complexidade, que torna a situação dos trabalhadores do setor bastante tumultuada e insegura. Aprofundando-se ainda mais a análise, se verifica que todos os problemas,

acima mencionados, se agravam quando se trata de bancos públicos, como é o caso do Banco do Brasil. Como visto no embasamento teórico, as organizações tradicionalistas e conservadoras têm, geralmente, maiores dificuldades de lidar com as novas condições e com a necessidade de reestruturação. Este estudo, considera, de forma geral, as organizações estatais e para-estatais como entidades tradicionalistas e conservadoras. Estas, como visto anteriormente, dificilmente atingem o grau de eficiência dos concorrentes privados e são praticamente incapazes de reestruturação sem causar danos sérios à sua camada funcional. Possuem, geralmente, uma estrutura “inflada”, rígida e hierarquizada, incapaz de respostas rápidas aos desafios, e o Banco do Brasil, apesar das mudanças implementadas, ainda se enquadra nessa categoria. E, finalmente, uma das questões principais: o Banco do Brasil sofre da dificuldade de portar-se adequadamente no cenário mercadológico em função de sua vinculação com o Estado, onde preponderam os interesses políticos, na maioria das vezes mascarados de “públicos”. Esta questão será enfocada de forma mais aprofundada no próximo item: o Banco do Brasil como empresa pública.

“*Carta de Crédito*”, “*Cheque Ouro*” e “*Ourocap*”, reconheceram que, não obstante, o Programa serviu para despertar aqueles mais “acomodados”. Mexeu com as pessoas. Houve uma conscientização em relação à necessidade de aprimoramento. Trouxe uma nova realidade quanto ao processo de globalização, da inovação tecnológica e da competitividade no mercado de trabalho.

O Programa trouxe a perda da estabilidade. Ocorreram grandes mudanças na cultura do Banco e de seus funcionários. O Banco passou a ser visto como uma empresa de mercado e, como tal, deveria seguir as leis do mesmo. Ele precisou se adaptar às transformações, reciclando e aperfeiçoando conhecimentos e se profissionalizando. Começou uma nova era de profissionalização.

4.3 O Banco do Brasil como empresa pública

A questão da continuação do Banco do Brasil como empresa pública dividiu as opiniões dos entrevistados. Na visão de alguns, a privatização é tida como líquida e certa, e deverá ocorrer brevemente. Outros, por sua vez, acreditam na continuidade deste como banco público, desde que algumas medidas sejam tomadas, como, por exemplo, um maior investimento na área tecnológica, na capacitação profissional e uma melhor qualificação de produtos e serviços.

Os que acreditam na privatização, argumentam que esta será, entre outros fatores, um resultado da pressão financeira exercida pelos países mais poderosos sobre os países emergentes, devido à globalização financeira que está ocorrendo. Afinal, as potências econômicas possuem *expertise* no segmento bancário e suporte financeiro para os investimentos necessários em inovação tecnológica. Esses elementos são indispensáveis para minimizar custos e alcançar capacidade competitiva. Dessa forma, os bancos estrangeiros podem exercer uma concorrência tal que torne impossível ao Banco do Brasil continuar como um banco público, sendo forçado, portanto, a privatizar-se. Argumentam, ainda, os entrevistados que pensam dessa forma, que existem interesses pessoais e políticos favoráveis à privatização.

Esta hipótese do jogo de interesses em relação à privatização do BB é partilhada pelos funcionários “*BB Giro Rápido*”, “*Carta de Crédito*” e “*Drawback*”. Estes consideram que está em jogo um mercado em desenvolvimento, com potencial para abranger o Mercosul. Além disso, o Banco age como se fosse privado, mas não possui competência, devido ao seu gigantismo, para ser ágil e tempestivo, respondendo rapidamente às mudanças de mercado. A cultura da acomodação, da morosidade e do paternalismo, desenvolvida durante quase 200 anos, ainda influencia fortemente a maioria de seus funcionários, os quais não acordaram totalmente para a nova realidade do mercado competitivo. Além disso, existe a questão

da hierarquia, a qual, de uma certa forma, impõe barreiras para a autonomia dos funcionários.

Na avaliação de “*BB Giro Rápido*”, o Banco “*deverá ser privatizado. Pressões externas dos países poderosos, que têm interesses direcionados ao Brasil, levarão, com certeza, à privatização*”.

O processo de privatização do Banco, para a funcionária “*Carta de Crédito*”, é inevitável, devendo ocorrer muito em breve.

Eu acho que tudo no Banco caminha para a privatização. Daqui a uns 5 anos ele será privatizado. A meu ver, a segmentação que o Banco está fazendo é um ensaio para a privatização. Apesar de empresa pública, ele se comporta como empresa de mercado. Ele até pode continuar a ser empresa pública, dentro da atual conjuntura, desde que se ajuste realmente a uma economia de mercado. Hoje, ele ainda é um Banco competitivo e desperta interesse para a concorrência. Por isso, e por interesses outros, inclusive políticos, será privatizado.

Esse depoimento remete ao item Banco do Brasil – década de 90 e a mudança de paradigma. Neste item, como visto, as profundas transformações no Sistema Financeiro Nacional, motivadas pelo fim do regime inflacionário, pela ampliação da abertura econômica do país — com a conseqüente entrada de bancos estrangeiros no mercado pátrio e o decorrente acirramento da concorrência — as instituições financeiras que operavam no mercado brasileiro viram-se obrigadas a um enorme esforço de reestruturação. Esta necessidade de reestruturação, que motivou diversas e significativas mudanças internas, como a segmentação, mencionada por “*Carta de Crédito*”, coloca o Banco numa situação contraditória e, provavelmente, insustentável, no entendimento de uma parcela dos entrevistados, como será visto a seguir.

A realidade vivenciada, hoje, pela gerência média, dentro do Banco do Brasil, é bem retratada por um paradoxo apontado pelo funcionário “*Cheque Ouro*”, o de que o Banco, embora ainda público, começou a agir como empresa de mercado, mesmo continuando a oferecer aos funcionários certos privilégios que vão contra as leis de mercado.

Apesar de ser uma empresa pública, ele age como empresa privada. O Banco do Brasil deve deixar de ser banco público, apesar de muitos colegas não gostarem da idéia. Acreditam eles, ainda, que têm um pouco de estabilidade. Ele tem compromissos acertados e não cumpridos. Acho que o BB tem que se desvincular da área pública.

Para o entrevistado, esta necessidade de desvinculação decorre do fato de que:

Quando o governo tem a ingerência não é bom para a empresa. O BB age como um banco privado, tem orçamento, acordo de trabalho. Cobra muito dos seus funcionários, principalmente na área da gerência média. O GEREX é sugado por todos os lados. Ele é cobrado pela administração e pelos clientes. E você, como responsável pela gerência média, tem que fazer a coisa acontecer, o cliente precisa e quer ser bem atendido. Ele não quer saber dos seus problemas internos, por isso, eu acho que o BB será privatizado muito em breve.

O gerente "*Drawback*" não acredita que o Banco continue, por muito tempo, a ser uma empresa pública, pois, existe uma possibilidade de privatização, o que exige de todos uma atenção redobrada, a cada dia, para que todos estejam mais preparados para o mercado de trabalho.

Os que não acreditam na possibilidade da privatização argumentam que o Banco pode continuar como empresa pública, mesmo na atual conjuntura do país. Vêem o Banco do Brasil como sendo uma empresa competitiva e o "*braço*" do Governo, mas que está investindo em profissionalização e não dispõe mais de espaço para pessoas "*acomodadas*". Para os que não acreditam em privatização, o Banco demonstra "*vontade*" de ser reconhecido como empresa de mercado, pois possui uma grande marca e já foi um banco social, auxiliando e incentivando o progresso do país. Seria, assim, necessário resgatar a imagem de "*Banco do Povo*".

Os funcionários "*Ourocap*", "*Drawback*" e "*Depósito Judicial*" acreditam que o Banco precisa deixar de ser público para ser competitivo. Para tanto, a Instituição necessita buscar a profissionalização dos funcionários, ser auto-suficiente e proceder como empresa de mercado. Enfim, é preciso assimilar as transformações que ocorrem no mercado, ajustando-se a elas.

Certos entrevistados apontaram algumas das medidas passíveis de serem tomadas como forma de justificar a necessidade de se manter o Banco do Brasil como empresa pública. É o que se percebe em trechos da entrevista da funcionária “Ouro Vida”.

Como empresa pública, ele [o Banco] precisa enxugar mais os meios, a gerência média, e alongar as pontas, ampliando a base de atendimento. Estamos, cada vez mais, ampliando a base de clientes, fazendo com que ele se volte para o auto-atendimento. Precisamos atender o cliente pessoalmente. Esse contato, a meu ver, resulta em fidelização e oportunidade de mais negócios. Para que o Banco se torne maior é preciso colocar mais pessoas nas pontas para buscar novos negócios. A estrutura do Banco se torna mais pesada a partir da gerência média para cima e, para gerar lucro, é preciso ampliar a base de clientes e diminuir a estrutura administrativa, que tem um alto custo. Nós não podemos nos esquecer de que o relacionamento é a mola mestra para ampliar os negócios. O atendimento pessoal é fundamental. Não se pode deixar o cliente [sozinho] com um terminal; ele precisa do contato humano. A parte operacional ele pode fazer no terminal, só que a parte relacional tem que ser feita por funcionários; conquistá-lo para a Instituição. O funcionário precisa conhecer o cliente em toda a sua extensão. Ele, o cliente, precisa sentir segurança no atendimento, senão ele vai para outro banco. O funcionário, quando atende o cliente, está representando a empresa e precisa tomar decisões rápidas, precisa resolver o problema do cliente. Ele não quer esperar a tomada de decisão hierárquica. Você precisa ter autonomia nas decisões. O cliente me pressiona e eu não consigo pressionar o meu suporte, pela falta de poder para decisões.

Para “Leasing”, o Banco sempre foi usado pelo Governo em suas manobras políticas e estratégias sócioeconômicas — em especial, àquelas ligadas à produção rural — existindo, dentro de diversos setores governamentais, uma visão político-econômica que se opõe de forma clara à idéia de passar às mãos do setor privado aquilo que considera como um valioso instrumento de política econômica.

Por isso, o entrevistado considera que, se a privatização do Banco realmente for levada a cabo — como tem sido apontado por diversos segmentos — de qualquer maneira não será processada de forma imediata, em função de vários fatores que, pelo menos por enquanto, tornam a sua preservação como instituição pública imprescindível aos interesses governamentais.

O governo sempre se valeu do Banco, enquanto instituição financeira pública. O Banco perdeu a conta movimento, em 1986, de onde tinha *funding* do governo a custo zero. Teve que recorrer ao mercado para conseguir gerar caixa. Antes tomador, passou a ser fornecedor do governo. Apesar das condições favoráveis, o Banco ainda é muito limitado, não oferece autonomia suficiente para que se faça o que deve ser feito. O Banco tem uma diretoria e uma administração que são capazes e, com raras exceções, comprometidas com a Instituição. Nós temos limitadores muito sérios, como, hierarquia rígida, macrocefalia, burocracia, morosidade, intempestividade, alto custo da folha de pagamento e processamento. Isso enfraquece o Banco diante da concorrência. O governo precisa do BB para viabilização dos seus projetos, sejam estes na área agrícola, industrial, comércio internacional e social. Outros bancos não estão dispostos a atuar em áreas como, por exemplo, a rural. O Governo precisa do Banco do Brasil. A privatização está a caminho, só que será um pouco mais lá na frente.

A funcionária “*Brasilprev*” considera que, para o Banco continuar como empresa pública, deve atuar de acordo com as tendências do mercado.

Para o Banco continuar como empresa pública, ele deve, acima de tudo, trabalhar de acordo com o mercado, ou seja, trabalhar sua base de clientes, com transparência, ética, proporcionar confiança e fortalecer sua marca, qualidade e preço dos seus serviços e produtos. O Banco tem os melhores funcionários. Eles vestem a camisa da empresa. O Banco é uma casa de muitos donos. Quando o Banco se segmentou, melhorou e estabeleceu uma direção coerente e concreta. Gostaria que fosse privatizado, mas, politicamente, não é interessante.

Em relação à não-privatização, “*OuroCap*” opina que:

Para o Banco continuar como empresa pública, tem que ter condições de se manter por conta própria, sem ter relação de dependência com governo. Ele deve ser auto-suficiente. Demonstrar que é muito importante no auxílio de implementação de projetos do governo, no desenvolvimento do país. Assimilar o comportamento do mercado globalizado e desenvolver expertise para se manter inserido nessa nova economia de mercado. Assim como o funcionário tem que ter a consciência que ele deve produzir, para poder impulsionar a empresa num mercado competitivo. Ele deve ser indispensável pela sua produtividade. Todos devem contribuir, agindo com profissionalismo. O Banco deve agir com empresa de mercado, ou não sobreviverá, seja como empresa pública ou como empresa privada.

O atual momento do Banco é extremamente complexo e contraditório. Se, para poder sobreviver como instituição em um meio marcado pela alta

competitividade, a instituição necessita, como se percebe pelos depoimentos acima, ajustar-se às tendências do mercado, agir como um banco norteado pelas considerações de mercado, ou seja, lucro, em detrimento de considerações de outra ordem — como estratégias de fomento social nas áreas de financiamento da agricultura, das exportações e do desenvolvimento industrial e comercial interno, entre outros — as demais exigências, como a redução da folha de pagamento, a necessidade de ser auto-suficiente e a apresentação de produtividade que o torne indispensável, realmente tornam a necessidade de privatização, supostamente, inevitável. Como apresentar tais excelências e, simultaneamente, permanecer vinculado, por uma questão de maioria acionária, ao aparelho estatal intrinsecamente burocratizante, hierarquizante e não competitivo? Se parte significativa da história do Banco do Brasil está ligada ao financiamento não convenientemente remunerado, segundo a ótica do mercado, da agricultura brasileira, — posição somente sustentável devido à sua situação de empresa em que a União é a detentora majoritária das ações, como conciliar a postura de importante agente do desenvolvimento nacional, com as necessidades de produtividade e lucratividade indispensáveis à sobrevivência institucional no mercado financeiro globalizado, altamente competitivo e infenso a considerações de utilidade social?

No contexto de transformações atuais, em que os próprios rumos da internacionalização da economia e suas repercussões sociais, em especial nos países empobrecidos e intermediários — “emergentes”, segundo a linguagem mercadológica atualmente em curso — tem sido, cada vez mais, questionados, certamente que os debates referentes ao conjunto das privatizações, e, em particular, a do Banco do Brasil, não são passíveis de esgotamento no âmbito deste trabalho, devendo ser objeto, não só de novos estudos de reflexão teórica no âmbito acadêmico, mas de incessante e renovada avaliação da sociedade como um todo, em todas as suas instâncias.

“*Drawback*” considera que o Banco pode continuar como empresa pública, se proceder alguns ajustes em sua forma de atuar no mercado

financeiro. *“Eu penso que, para continuar como empresa pública, ele deve se ajustar ao mercado. Ser ágil nas tomadas de decisões, acompanhar as mudanças, trabalhar com uma visão de futuro, ser proativo no fornecimento de serviços e produtos. Além disso, verificar os interesses políticos quanto à utilização do Banco”.*

A posição de *“Drawback”* é emblemática do exposto nos parágrafos anteriores. A contraditória posição da, aparentemente, irreduzível antinomia privado-lucrativo X público-social, permeia tanto o seu depoimento como o seguinte, da funcionária *“Depósito Judicial”*, a qual considera que o Banco tem um campo muito vasto a ser explorado.

Eu vejo que o Banco tem um campo de atuação fantástico, tanto na agricultura como nas indústrias, além de possibilidade de ampliar sua base de clientes. Seu quadro de funcionários é motivo de orgulho e responde rápido a qualquer chamado feito pela diretoria. O BB tem muito por fazer. Eu posso até dizer algumas das atuações. Por exemplo, dentro do depósito judicial, ainda pouco explorado. As relações com o governo municipal, estadual e federal, contribuindo com o governo no desenvolvimento. O Banco ajudou muita gente e precisa resgatar esse tipo de auxílio. As remunerações pelos empréstimos feitos na área rural, por exemplo, não acompanham o mercado, mas têm uma contribuição para o desenvolvimento do país. Uma equação que precisa ser revista junto com o governo federal. Para mim, ele precisa ter uma visão econômica, voltada para o desenvolvimento, sem deixar de participar do social. Facilitar o crédito para o micro e pequeno empresário, uma maior automação para diminuir o custo. Tem que buscar o resultado econômico com atuação de um banco social.

As proposições contraditórias principiam nas relações com governos municipais, estaduais e federal. Se as instituições privadas norteiam sua atuação pela conveniência da taxa de lucro a ser auferida do empreendimento a ser financiado e os projetos de caráter legitimamente social dos governos não oferecem tal margem de lucro desejada, indubitavelmente, tais instituições declinarão da “honra” da participação em tão nobre projeto. Para exemplificar, se uma construtora, colocada ante a alternativa de construção de um conjunto de casas populares de baixo custo e conseqüente baixa remuneração e a ereção de um condomínio luxuoso (destinada a um segmento de alto poder aquisitivo), cuja taxa de retorno será, em condições normais, bastante

superior, inexoravelmente optará, sem remorsos, pela segunda alternativa, sem levar em conta a "utilidade social" da primeira. Pela lógica das leis do mercado, se assim não o fizer, breve será derrotada pelos concorrentes isentos de escrúpulos "sociais", indo à falência. O mesmo aspecto de incompatibilidade de posicionamento surge na questão do financiamento deficitário, do ponto de vista do lucro, da agricultura. Se o Banco financiar atividades que não agreguem suficiente valor ao montante investido, estará tendo prejuízo e, portanto, tornando-se não competitivo em relação aos concorrentes privados nacionais e estrangeiros, colocando em risco sua saúde financeira e, conseqüentemente, a própria sobrevivência. Se o Banco aumentar a automação, dispensará, por outro lado, mais funcionários, havendo menos agentes capazes de "responder prontamente" aos chamados da diretoria, dificultando, por exemplo, a ampliação da base de clientes, os quais, hoje, se ressentem de uma maior atenção particularizada aos seus problemas e necessidades, em detrimento do "frio" atendimento das máquinas. Basicamente, o sentimento de medo do desemprego ou de enfrentar o mercado fora do Banco do Brasil é o principal móvel que leva a proposições de difícil conciliação nas atuais condições da instituição, consubstanciadas na posição de um banco público buscando atuar como privado e, simultaneamente, buscando o resultado econômico com atuação de um banco social.

Apesar dos diversos depoimentos, de maneira geral, falarem na necessidade de uma busca do "*resultado econômico com atuação de um banco social*", sem demonstrarem de forma precisa como isto pode ser conseguido no atual mercado de competição globalizada, ao mesmo tempo ilustram uma mudança de percepção dos entrevistados quanto à continuação do Banco como empresa pública, e da possibilidade do mesmo se transformar em empresa privada. Apesar da discordância de opiniões em relação a certas questões, principalmente no que se refere à privatização, percebe-se que, apesar de trabalhar em uma empresa tida como pública, grande parte dos

funcionários do BB começa a ter uma idéia do funcionamento de uma empresa em um mercado competitivo.

Nesse sentido, é opinião de muitos entrevistados que o foco das ações e metas do Banco deve ser o cliente, motivo de ser da empresa. O bom atendimento é, portanto, um diferencial de mercado. Outro ponto destacado foi a qualidade dos serviços e produtos, diferenciando, para o cliente, a questão do preço e do valor daqueles. O objetivo principal deve ser o esforço para produzir a maximização dos resultados, isto é, a empresa deve dar lucro.

Verifica-se que todos os itens de ação acima citados são típicos da forma moderna de atuação das empresas privadas. Portanto, apesar da discussão sobre o fato do Banco ser público ou privado, este tem seguido, cada vez mais, na opinião dos entrevistados, uma política muito semelhante ao de uma empresa de mercado.

4.4 O emprego no Banco do Brasil

Ser funcionário do Banco do Brasil, de acordo com a maioria dos entrevistados, ainda é considerado um bom emprego, pois a escassez de vagas não deixa espaço para muita escolha no mercado de trabalho. Os questionados acreditam que o Banco apresenta uma imagem positiva, devido a possuir uma tradição de quase 2 séculos, a qual o qualifica como uma boa empresa para se trabalhar. Um emprego no Banco ainda é muito disputado, o que pode ser comprovado pelo número de 794.472 inscritos no último concurso público, em 1999. Neste, foram classificados 53.226 candidatos (dados fornecidos pelo Banco). Outro dado que demonstra esse interesse está na qualificação dos candidatos. Apesar das regras do concurso exigirem somente o segundo grau completo, os aprovados, em sua maioria, já concluíram o terceiro grau. Além disso, constatou-se, ainda, a presença, entre os aprovados, de pós-graduados, mestres e doutores. Todos estes, movidos pela possibilidade de ascensão dentro da empresa, não se preocupam, em

princípio, com o salário inicial. De certa forma, a empresa exerce uma grande atração entre os jovens que pretendem fazer carreira, uma vez que a empresa oferece essa possibilidade.

Trabalhar no Banco do Brasil, acreditam os entrevistados, concede um certo *status*. O salário inicial, não é muito bom, considerando-se a média do mercado, mas pode ser considerado de bom valor se forem somados os chamados benefícios indiretos, como assistência médica-hospitalar e dentária, férias, décimo terceiro salário, abonos, vales refeição e transporte.

Apesar de alguns dos entrevistados discordarem sobre a qualidade do emprego no Banco, a maioria concordou que ele é bom. A empresa oferece, para aqueles que se enquadram dentro de sua filosofia, condições para crescimento profissional, facilidades para a reciclagem e aprimoramento dos conhecimentos, sejam estes gerais ou voltados para a Instituição.

Após o PDV, o Banco do Brasil já investiu mais de cem milhões de reais (Balanço de 2000) em cursos e treinamentos para seus funcionários e procura incentivar e motivar seus funcionários a buscarem o que ele chama de "capital intelectual".

Em relação ao significado de se trabalhar no Banco do Brasil, a funcionária "*Ouro Vida*" considera que, pelo mercado de trabalho que se apresenta, o BB ainda tem uma imagem positiva como emprego. Muitos desejam trabalhar nele, mesmo como estagiários, uma vez que o mercado de trabalho apresenta poucas alternativas, qualitativas e quantitativas, de emprego.

Tem muita gente boa desempregada. Eu vejo o BB como um bom emprego, desde que não se tenha muitos filhos para sustentar e que não queira sair do lugar, porque senão acaba se frustrando. A pessoa tem que pensar globalmente e agir globalmente. Não pode pensar localmente e agir localmente. Se agir localmente, se torna limitado e acaba prejudicando a empresa. Você tem que ter o compromisso com a empresa mas, ao mesmo tempo, tem que ficar vislumbrando atitudes que também te projetem para fora dela. De repente, é o teu momento e você tem que enfrentar e ir em frente. Você não pode ter medo. Se você tiver medo aqui dentro, terá medo lá fora também. Vejo, também, que estamos estagnados. Há mais de sete anos que não crescemos, estamos parados. Não estamos evoluindo.

O discurso acima revela uma certa ingenuidade. Como um emprego pode ser bom se a sua aceitação como tal vincula-se ao número de filhos que o funcionário deva ter ou à sua acomodação profissional?

“*Ouro Vida*” considera, ainda, que o maior “*pecado*” a ser cometido por quem desejar trabalhar no Banco é a condescendência com a estagnação, com a “*parada no tempo*”.

O Ser humano quer sempre coisas melhores para si. Quando você se diz ‘eu sou merecedor de felicidade, de dinheiro, de esperança e de amor’ é porque você tem auto-estima e não permite que nenhuma empresa destrua sua auto-estima. Hoje, a empresa quer que você mostre do que você é merecedor, mas você não tem a oportunidade. Daqui a algum tempo, o DNA será fator de seleção, pois resultará em licença-saúde e a empresa não quer ter despesas. Se você tiver, nos seus ascendentes, parentes com pré-disposição para o câncer, estará fora do processo de seleção.

Atingindo o centro do problema, ou seja, os requisitos de empregabilidade, a funcionária, entretanto, demonstra uma incompreensão de sua inexorabilidade no atual contexto.

Hoje, é assim, se você não tem MBA está fora; se você não sabe falar mais de um idioma também está fora. Eu acho que está errada essa forma de selecionar. É preconceituosa. Se você tem um funcionário com 50 anos e ele é disposto, tem vontade, é honesto, ético, dê chance a ele que ele vai em frente, ele faz. O Banco precisa acreditar nas pessoas.

Portanto, a contradição permeia as declarações de “*Ouro Vida*”. Se as condições de contratação atuais — incluindo-se no conceito de contratação, a permanência no seio da instituição daqueles já empregados — exigem, como evidenciado de forma categórica na fundamentação teórica, a posse de uma base de conhecimentos e habilidades ampliada e constantemente aprimorada e atualizada, se as transformações tecnológicas tornam a divisão do trabalho cada vez mais complexa, tornando indispensável a sofisticação técnica dos trabalhadores, nada há de estranho na exigência de “diplomas de MBA” ou domínio de “mais de um idioma”. Se o maior “*pecado*” cometido pelo que quer trabalhar é a “*parada no tempo*”, a “*estagnação*”, então, a solução é lutar pelos

diplomas de *MBA*, Pós-Graduação, Doutorado, pelos cursos de atualização e intercâmbio de experiências e pelo domínio de idiomas variados. É, no caso de um funcionário do Banco do Brasil, procurar, por exemplo, ser o mais capacitado possível nas áreas de análise de risco e de cadastro ligadas à concessão de créditos e financiamentos, importante fator de diferenciação na empregabilidade do setor bancário, como demonstrado na fundamentação teórica.

Na opinião dos funcionários "*Ouro Card*", "*Carta de Crédito*", "*Leasing*" e "*Drawback*", o Banco ainda é um emprego privilegiado, apesar das pressões pelo cumprimento de metas, horários e exigências sobre o aprimoramento pessoal. Ele ainda oferece um certo "*charme*", que atrai muitos candidatos. Dizem que trabalhar no Banco ainda é uma realização pessoal e, apesar do mesmo não ter concedido reajuste salarial nos últimos seis anos, ainda reconhece o funcionário e o espaço de cada um. Declaram, contudo, que aprenderam a ser funcionários do BB e agora precisam aprender a ser profissionais do mercado de trabalho.

Segundo "*Carta de Crédito*", o funcionário médio "*ainda não está preparado para sair do Banco. Precisa aprender tudo novamente. A atualização é necessária e urgente*". O funcionário "*Leasing*", por sua vez, assevera que o emprego no Banco do Brasil ainda é alvo da cobiça de muitas pessoas.

O emprego no BB ainda é muito cobiçado. Basta verificar o número de candidatos quando abrem as inscrições para preencher as vagas através dos concursos públicos. E dos inscritos constam muitos profissionais de todas as áreas, até mestres e doutores. Muitos querem trabalhar no BB e a perspectiva de crescer profissionalmente não coloca, em primeiro plano, a questão salário. Trabalhar no BB ainda é sonho de muita gente. O emprego no BB ainda é tido como um grande negócio. Ele oferece oportunidades se você quiser crescer, fazer carreira. O Banco cobra muito mais, hoje, em termos de compromisso profissional, qualidade e produtividade, que há tempos. É a lei do mercado.

De fato, os funcionários do BB, devem vivenciar, nitidamente, a diferença entre os "bons tempos" em que havia, do ponto de vista da eficiência

capitalista, uma quantidade exagerada de funcionários e, conseqüentemente, o ritmo e exigências do trabalho eram menos acentuados e as atuais condições, em que, como estabelecido na fundamentação teórica, todo o segmento bancário vem sendo submetido, como asseverou Segnini, a uma forma acentuada de exploração: *“a exploração do trabalhador bancário possibilita ao banqueiro, uma apropriação maior do excedente concentrado em suas mãos sob a forma de lucro, posto que este é determinado a partir da relação que estabelece com o juro e através da exploração da força de trabalho e da minimização dos custos de funcionamento”* (op. cit., p. 21). No Brasil, o fim do “filão” inflacionário determinou uma reestruturação setorial que tem como uma de suas principais colunas de sustentação a extração da máxima produtividade do funcionalismo com o mínimo de custos possível.

O emprego no Banco do Brasil, de acordo com “*Brasilprev*”, concede um certo *status*. Seu funcionário é um privilegiado, que participa de um grupo seleto de 78.000 mil componentes. Apesar do Banco, hoje, exigir que todos sejam “vendedores” e a concorrência entre funcionários pela disputa dos cargos comissionados ser cada dia mais intensa, “*Brasilprev*” lembra que o pagamento sai sempre em dia.

A funcionária “*OuroCap*”, por sua vez, teve uma experiência diferente dos demais entrevistados. Ela passou um período fora do Banco, enquanto tramitavam os papéis para sua aposentadoria e, enquanto aguardava, buscou uma colocação no mercado de trabalho. Sentiu, na pele, o que é estar “*do outro lado do Banco*”.

Penso que trabalhar no BB ainda seja um bom emprego. Eu fiquei fora do banco por mais de um ano. Tentei me aposentar e não deu certo. Tive que voltar. Aí eu pude perceber que o BB ainda é um referencial muito forte. Quando eu vou visitar um cliente, eles dizem, é a 'fulana do BB'. É o seu nome, acrescido do nome do Banco. O período que eu passei fora deu para avaliar que, sem um referencial, é muito mais difícil para as portas se abrirem. Continuo pensando em me aposentar no Banco. Muitos colegas que saíram e tentaram abrir um pequeno negócio, vender seguro e outros serviços não se deram bem, eles também perderam a referência do Banco. O Banco ainda é um nome forte, tem uma marca centenária, tem uma boa política de gestão de pessoas e você pode fazer carreira. Ele tem estimulado o autodesenvolvimento com treinamento e cursos internos. Além desses benefícios, oferece bolsas-de-estudo, assistência médica-hospitalar, férias uma vez por ano, empréstimos para tratamento dentário, auxílio-alimentação e férias. Quantas empresas oferecem essas condições? Poucas. Eu estive por mais de um ano lá fora e pude avaliar.

O funcionário "*Drawback*" alega possuir um diferencial competitivo para garantir sua colocação no mercado de trabalho. A posição que ostenta o funcionário do Banco do Brasil o coloca em destaque no mercado de trabalho. Sua especialidade é muito requisitada. Apesar de receber inúmeros convites para trabalhar em empresas privadas, recusou todos. Ele diz que tem um "*caso de amor*" com o Banco. Assim como seus pais, que foram funcionários do Banco, pretende se dedicar à empresa.

No momento atual eu me sinto bem empregado no BB. Há uma recessão de emprego; ele está escasso. O mercado de trabalho, hoje, é muito competitivo. O emprego está desaparecendo, por isso eu valorizo muito o meu. Mesmo para o profissional autônomo está muito difícil. Quem tem um emprego hoje, deve agarrá-lo muito bem e fazer o melhor de si para contribuir com o crescimento e a manutenção, sempre ativa, da sua empresa.

Percebe-se, pelas declarações dos funcionários, que estes tem já alguma noção sobre empregabilidade, sobre a necessidade do profissional contemporâneo exibir habilidades e conhecimentos que o diferenciem dos demais, privilegiando-os na disputa do mercado de trabalho. Contudo, o que se torna bastante evidente é uma compreensão distorcida, incompleta, que confunde os conceitos; sua compreensão sobre o tema não prima pela clareza.

Como visto no levantamento da literatura que versa sobre o tema, o funcionário detentor de habilidades e conhecimentos qualificados, torna-se

objeto de cobiça das empresas. Por outro lado, entretanto, as exigências atuais de redução constante de custos, aliada à escassez de oferta de vagas no mercado, torna o trabalhador vítima dos reflexos da oferta e da procura. Há uma tendência, apontada há muito tempo por Marx, apud Borchardt (1982), de queda no valor relativo da massa salarial, quando a demanda por empregos supera a sua oferta. Nesse contexto, o nível salarial no Banco do Brasil é ainda considerado elevado porque a instituição não se adequou totalmente aos ditames do mercado, apesar das medidas de reestruturação já tomadas, na qual a demissão teve, de maneira geral, o maior papel. Esta situação é devida, em grande medida, à diminuição de custos representada pela enxugamento geral da folha de pagamento obtido pela implementação do PDV, aliada, evidentemente, a outras medidas anteriormente elencadas. Contudo, a médio e longo prazos, a concorrência poderá levar o Banco a implementar uma redução dos níveis salariais, como forma de manter-se em nível de competitividade. A título de exemplo, pode-se observar que os investimentos na área de tecnologia de informação, no treinamento e aperfeiçoamento do funcionalismo, na segmentação de novos produtos e serviços, para citar apenas alguns, são medidas que podem e tendem a ser neutralizadas pelos concorrentes, seja pela implementação similar, seja pela adoção de medidas inovadoras, tão comuns no mercado extremamente dinâmico de hoje. Tendo, ainda, quer por estar ligado ao Estado, quer pela estrutura inflada e pouco flexível — em verdade, os dois aspectos estão interligados —, dificuldades em responder de forma rápida aos desafios de uma economia em constante mutação, o Banco poderá, brevemente, ver-se premido à adoção de uma redução salarial como forma de se manter em equilíbrio com seus principais concorrentes.

Desse modo, é imprescindível que os funcionários aperfeiçoem, cada vez mais, os seus atributos de empregabilidade, porque há uma aparente tendência futura de nivelção salarial entre o Banco do Brasil e os demais bancos em operação no mercado nacional. Se esta tendência se confirmar — relembre-se a afirmação de Harvey (1993) sobre "*ganhos modestos de salários*

reais” — pode tornar-se interessante, aos seus funcionários, a saída para outras instituições em busca de melhores oportunidades de crescimento. O mero *status* de funcionário do Banco do Brasil, não é, como pensam alguns, garantia de empregabilidade nas condições atualmente prevalentes no mercado. Ressalte-se, contudo, que os investimentos feitos pelo Banco na área do treinamento e as oportunidades que tem dado aos funcionários de aprimoramento educacional, são elementos importantes que possuem seu peso específico na aquisição/manutenção da empregabilidade destes.

Comparados aos depoimentos abaixo relatados, os acima transcritos demonstram o sentimento de insegurança que permeia a classe trabalhadora e o segmento bancário, em geral, e o setor bancário público, em particular. Somente dentro desta perspectiva a conformidade com os atuais níveis salariais e condições de trabalho no Banco do Brasil, acima demonstrada, torna-se passível de compreensão.

“*Cheque Ouro*” e “*Depósito Judicial*” foram os únicos que apresentaram um posicionamento diferente dos demais em relação à qualidade do emprego no Banco do Brasil, não obstante continuarem no quadro da empresa. Na opinião deles, o Banco, hoje, é uma empresa como outra qualquer no mercado. Deixou de ser um bom emprego. Verifica-se, em suas entrevistas, um certo saudosismo ao falarem da empresa no passado, além de considerarem que ser empregado do Banco do Brasil, hoje, não é como antigamente.

Quando se referem ao Banco como “*bom emprego*”, os funcionários estão se reportando aos tempos em que a instituição não apresentava risco de demissão, oferecia estabilidade e pagava um salário acima da média do país. Os funcionários, especialmente no caso de agências situadas no interior, eram sócios do melhor clube da cidade, às vezes o único. A Associação Atlética do Banco do Brasil era o orgulho dos funcionários e seus familiares, fazendo com que se sentissem parte de uma elite entre os trabalhadores do país.

Todas essas boas condições, de que gozavam os funcionários do Banco do Brasil, foram se acabando aos poucos. Muitos tentaram resistir e

acabaram tendo problemas financeiros. O padrão de vida que ostentavam não pôde mais ser mantido. Assim, “*Cheque Ouro*” repete o chavão de que trabalhar no Banco não é o mesmo que há alguns anos atrás.

Ser empregado, hoje, não é como antigamente. O relacionamento era muito bom tanto com clientes quanto com os colegas do Banco. Hoje, o cliente está cada vez mais distante, forçado pelo contato com a tecnologia, seja em casa ou no próprio banco. A vida social com os colegas não existe mais. Todos têm compromissos à noite com os cursos noturnos. Também fomos prejudicados pela queda no salário. Caiu o poder de compra. As pessoas não saem mais de casa para um convívio social. O Banco está agindo como empresa de mercado. Para alguns colegas, a cobrança do acordo de trabalho é que você tem que cumpri-lo e não ganha conforme produz.

“*Cheque Ouro*” acredita, ainda, que, com a falta de revisão nos percentuais salariais, só resta ao funcionário lutar pelos cargos comissionados como forma de melhorar seus rendimentos.

Aumento de salário só com a mudança de cargo. O BB age como o mercado. O salário do BB quem faz é o funcionário. Quando o salário não dá mais é porque já ultrapassou o momento de ir para uma outra função. A pessoa tem que aprender a viver com o próprio salário, senão ele precisa buscar outras alternativas. Dentro ou fora do BB, todos precisam planejar sua carreira e o Banco oferece oportunidades para quem quiser fazer carreira. Trabalhar no BB é como trabalhar em qualquer empresa do mercado. Você tem metas e acordo de trabalho. O mercado dita as regras do jogo. Acho muito natural.

A gerente “*Depósito Judicial*” partilha da mesma opinião.

O Banco já foi um bom emprego. Hoje já não é mais. Se eu fosse começar novamente, não começaria pelo BB, com certeza! Acho que ele ainda oferece condições para ascensão, porque para se conseguir um melhor salário você tem que galgar novos postos. Tenho estudado, procurado conhecer melhor a empresa e sua filosofia, explorando melhor as oportunidades. Você tem que ficar atento às mudanças, porque o banco na teoria é uma coisa e na prática é outra. Nem sempre se faz valer as doutrinas da empresa, ele tem muitos donos. As nomeações não seguem padrões claros.

Estes depoimentos corroboram diversas questões levantadas na fundamentação teórica desta pesquisa.

Realmente, como visto anteriormente, o trabalho, não só no Banco do Brasil, mas no setor bancário como um todo, sofreu modificações profundas, desde que o sistema fundado nos princípios rígidos do taylorismo e do fordismo começou a apresentar desaceleração nos níveis produtivos — devido ao fato de bloquear aos trabalhadores a possibilidade de interferência na elevação da produtividade —, obrigando o capital à adoção de uma postura marcada por investimentos crescentes em aprimoramentos tecnológicos, no intuito de reversão das expectativas de tendência à baixa da taxa de lucro. Simultaneamente, foram desenvolvidas novas formas de gestão que priorizam a reestruturação do sistema em novas bases. Estas, têm como uma de suas premissas fundamentais a redução dos níveis do funcionalismo, provocando um achatamento da estrutura hierárquica. Este reducionismo recebe um impulso significativo das novas tecnologias implementadas — desencadeadoras de desemprego estrutural pela substituição de funções, anteriormente humanas, agora automatizadas. A manipulação de papel-moeda também veio sendo reduzida gradativamente, sendo que, no contexto atual, o trabalho bancário, como já observado, consiste, em grande parte, em lidar com informações digitais, símbolos das transações monetárias.

As diversas formas de auto-atendimento proporcionadas pela tecnologia digital geraram, efetivamente, um afastamento entre funcionário bancário e cliente — a par da supressão de inúmeros postos de trabalho — e a competição pelos empregos se encarrega de esfriar o relacionamento entre “os colegas do Banco”, como observou “*Cheque Ouro*”.

No entanto, “*Cheque Ouro*” se engana quanto à questão da carreira. É correto que o Banco do Brasil vem oferecendo condições aos seus funcionários para que aprimorem, através do estudo regular e dos cursos de especialização, seus conhecimentos e habilidades. No entanto, como ficou evidenciado na fundamentação teórica, a única carreira que deverá existir daqui em diante é a carreira de Você & Co. O emprego de longo prazo, em especial aquele para a vida toda, parecem definitivamente condenados. Não

obstante, o depoente está certo ao considerar que o mercado dita as regras e demonstra coerência ao dizer que isto se configura como muito natural.

4.5 Competências profissionais

Os entrevistados consideraram que as competências necessárias para continuarem como funcionários do Banco do Brasil são as habilidades indispensáveis ao bom desempenho da função. Devem, entretanto, ser adicionadas às competências profissionais algumas qualidades essenciais ao profissional de mercado, consideradas pelos funcionários como indispensáveis: postura profissional acima de tudo, ética, assim como conhecimento profundo de seus produtos e serviços, humildade, conhecimento geral e específico, motivação, dinamismo, criatividade, bom senso, visão de futuro, articulação interna e externa, conhecer a filosofia da empresa, saber trabalhar em equipe, ser social e cultivar a empatia. Esses são alguns atributos necessários, exigidos, não só pelo Banco do Brasil, como também pelo mercado de trabalho.

O Banco vem procurando implementar, em seus funcionários, a cultura de uma nova gestão de administração, voltada para o cliente e a qualidade de seus serviços e produtos. A gerência média apresentou uma visão crítica a esse respeito. Não obstante perceberem a necessidade de cumprir as determinações da empresa, ainda “executam” muito, ao invés de gerenciar. O papel deste segmento funcional foi definido teoricamente, mas não na prática. É o que argumenta “*BB Giro Rápido*”:

Neste atual momento eu vejo o seguinte: Há uma diminuição da gerência média. Vejo que a principal função da gerência média é dotar o executante para cumprir as tarefas com responsabilidade e executar sozinho. Mais ou menos assim: o empregado deveria agir, na hora de executar, como se fosse o dono da empresa. Se o dono da empresa viesse executar o que ele faria, qual é o nível de responsabilidade, como ele olha o cliente, como ele faz. A gerência deve estabelecer um elo com os que executam. É um nível de relacionamento mais humano, mais de formação de equipe do que técnico. Se o funcionário age como se fosse o dono, você tem menos controle, menos supervisão, que é essa a tendência do mercado. Contanto que nós estamos experimentando aqui na Agência Centro [sic]. Hoje nós temos menos GEREX que há dois anos. Tínhamos oito e hoje temos cinco. A ausência da gerência média se caracteriza pela condição de que cada funcionário se torne o dono da empresa. É como se fosse um pequeno negócio, onde o dono sabe de tudo que acontece no seu negócio. Conhece cada cliente nos seus detalhes, o gosto, etc. Se você dotar seus funcionários com essas qualidades você não precisa de gerência média. Eu vejo como um desafio em colocar em cada funcionário essa capacidade, porque os interesses são diferentes. É um trabalho de longo prazo. Quando os funcionários estão preparados eles atendem os clientes sem precisar procurar o escalão mais alto, ou seja, hierarquicamente acima dele; o GEREX, por exemplo. Então eu vejo que esse cargo está em extinção porque o banco caminha para isso. Está buscando preparar o seu pessoal para atender e prestar um bom serviço de atendimento. Quanto à preparação do funcionário, ele deve ser auto-suficiente. Ele não deve perguntar ao GEREX; deve ter iniciativa, 'bastar-se a si mesmo'. Conhecer a empresa, saber sua filosofia. No processo administrativo, todos são responsáveis pelos lucros e pelas perdas. O funcionário tem que estar preparado. Não dá mais para carregá-lo no colo. Ele tem que enfrentar situações de desafio. Estar interessado na empresa. Não é mais como há dez anos, que o chefe colocava na mesa dele as tarefas do dia. Hoje está tudo mudado. O Banco trabalha como uma indústria, com produção em série, onde o processo de qualidade está em cada funcionário. Ele não pode comprometer o todo. O processo de qualidade está no funcionário e ninguém precisa conferir. Precisa da consciência de diminuir o retrabalho.

Os comentários de "*BB Giro Rápido*" refletem de forma precisa os movimentos do capital nestes tempos de economia globalizante. De fato, um dos aspectos mais evidentes das modernas formas de gestão é a tentativa de, por um lado, utilizar a força de trabalho de uma forma em que esta demonstre uma maior criatividade e capacidade de solução de problemas, em um determinado ambiente de cooperação, de trabalho em equipe, e de outro, reduzir os contingentes necessários ao processo, bem como os custos de manutenção destes, de forma a otimizar os resultados. Um dos reflexos, não o único, tanto da delegação de autonomia quanto da diminuição funcional é a

supressão dos níveis intermediários necessários às funções de supervisão e controle: a gerência média.

A funcionária "*Ouro Vida*" diz que o mais importante é a ética profissional, o preparo acadêmico e o conhecimento de outros idiomas. Sobre o último aspecto ela comenta, a título de exemplo: "*Eu recebo clientes que falam outras línguas e eu preciso atendê-los de forma cada vez melhor. Eu não tenho buscado esse aprimoramento porque não tenho tido oportunidade orçamentária. Eu preciso escolher: estudo eu ou estuda o meu filho*".

Outro ponto que ela julga como fundamental é a aparência pessoal de quem faz o atendimento, o funcionário na linha de frente, pois ele aparece como o paradigma da imagem da instituição; é o representante do Banco. Em suas palavras:

Você tem que eleger prioridades, por exemplo, você precisa estar bem alimentado, exalar saúde, cuidar da aparência pessoal, estar bem afeiçoada. A apresentação tem que ser a melhor porque a "sua imagem é a imagem da empresa". Para a empresa, você tem que ser a melhor. Eu não vou esperar a empresa me proporcionar isso, eu vou buscar por mim mesma. Quando eu atendo os clientes, eu percebo que o cliente gosta de ser bem atendido. Se não foi bem atendido naquele dia numa outra oportunidade eu procuro ir além da expectativa. Ele também fornece *feedback* que proporciona outra oportunidade para avaliar meu comportamento e aprender para melhorar. Eu procuro nos detalhes uma forma de surpreendê-lo, como por exemplo, a data do aniversário. Ele precisa e quer ser atingido no ego, de acordo com o *status* que ele possui temporariamente dentro dessa instituição. Ele observa que além do funcionário olhar para a tela do computador também percebe que ele, o cliente, existe. A sua presença é percebida e isso faz um diferencial, pela importância que se dá à sua pessoa. Ele não é só um número existente de conta-corrente no computador.

Todos essas prioridades de procedimento elencadas por "*Ouro Vida*" são confirmações da postura apontada na literatura pesquisada. Autores como Minarelli (1995), Bridges (1995) e Bates e Bloch, entre outros, estabelecem que a competência profissional é uma das principais exigências da empregabilidade, sendo que o primeiro, equipara competência e capacitação profissional. Daí a importância da preparação acadêmica, citada pela depoente. Ela mune o profissional das "armas" indispensáveis à competição no mercado de trabalho. Também a preocupação com aparência

externa e com a saúde é um pré-requisito indispensável à empregabilidade e precisa partir do próprio profissional; configurar-se como um aspecto de sua própria personalidade, como sua segunda natureza. Quanto ao domínio de idiomas — bem como conhecimentos básicos de informática —, como ressaltado por Bridges (1995), o mercado parte do pressuposto que elas já estão incorporadas ao profissional. São indispensáveis, mas não se constituem em diferencial de competitividade, são descritos pelo autor como “*ativos educacionais*” (op. cit., p. 106), tendo seu valor vinculado à maneira como o profissional as disponibiliza para o mercado de trabalho.

No que tange à sua forma de atendimento ao cliente, percebe-se que “*Ouro Vida*” vem agindo dentro da perspectiva de uma administração voltada para o cliente. As condições do mercado exigem que as organizações em geral implantem uma forma de gestão cujo foco esteja voltado à satisfação do cliente, o mesmo se dando em relação ao funcionalismo: para permanecer no “time” é necessário absorver de forma plena, sem hesitações nem meios-termos, essa forma de conduta. O profissional tem de ter capacidade de visualizar para além do usual em termos de atendimento, tem de saber interpretar os desejos e necessidades do cliente e possuir a capacidade e a habilidade de conciliá-los com as necessidades e possibilidades da organização. Nesse contexto, o profissional tem que ter a capacidade de auto-avaliação e se esforçar em exercê-la, necessita discernimento crítico-reflexivo para distinguir onde e quando está agindo de forma correta ou errada. Dessa maneira, poderá saber quando, como e onde implementar as mudanças necessárias ao aperfeiçoamento do atendimento pessoal ao cliente.

Essa visão do cliente também é compartilhada pelos funcionários “*Ouro Card*”, “*Cheque Ouro*” e “*Drawback*” que, além do cliente externo, vêem os colegas de serviço como clientes internos. Com esses, também se deve desenvolver a empatia. Dentro da empresa muitos são clientes e fornecedores de serviços. Dizem também que não existe mais espaço para a arrogância e sim para a humildade. Deve-se compartilhar os frutos ganhos e as perdas.

Todos precisam crescer e aprender. Isso só se aprende desenvolvendo habilidades no relacionamento humano.

Diz a funcionária "Ouro Card":

Antes de tudo, ser profissional, precisa ser competente e isso se consegue através de cursos acadêmicos, saber falar mais de um língua estrangeira, capacidade de adaptação, capacidade para mudar quando for preciso, ter um bom relacionamento interno e externamente na organização, ser arrojado e acima de tudo ter humildade e não ser arrogante. Ainda existe muita gente arrogante dentro do banco como se fossem o dono da empresa. 'O banco não tem dono e cada um acha-se no direito de mandar'. Precisa se unir em torno de um só objetivo, ou seja, o crescimento pessoal e profissional de todos.

As palavras de "Ouro Card" estão em plena consonância com os requisitos necessários ao profissional que anseia permanecer no mercado de trabalho. Sua visão do que é ser profissional é madura e atual. Como apontado por Minarelli (1995), competência equivale a capacitação profissional. Esta, de acordo com a depoente — em plena sintonia com as tendências atuais até aqui estudadas —, se obtém através do estudo regular e complementar e necessita ser complementada pela capacidade de adaptação e de mudança. Em adição a tudo isso, é necessário o cultivo de um bom relacionamento tanto interno como externo. Seu depoimento, claro e abrangente, finaliza com o pensamento — aparentemente simples, na verdade, pleno de elementos significativos, destacados por diversos autores, como Minarelli (1995), Buhler (1997), Menegasso (1998) e Oliveira (1999), sobre ética, espírito empreendedor e trabalho em equipe, e, em especial, Pereira (1996), que menciona a importância do profissional mudar da postura de empregado para empregável, tornando-se "parceiro" da empresa — resumido na frase "*unir-se em torno de um só objetivo, ou seja, o crescimento pessoal e profissional de todos*".

Um item muito importante, diz "Drawback", é o contato pessoal com o cliente e cita a mudança de estratégia desenvolvida por um banco concorrente. Comenta ele: "*Precisamos ver o que está ocorrendo no mercado. Veja o exemplo do Unibanco. Ele fez uma campanha para que os clientes fossem*

para o auto atendimento, o Banco 30 horas. Hoje, ele inverteu a estratégia. Percebeu que estava perdendo clientes. Retornou com a valorização do contato pessoal. Essa estratégia precisa, também, ser desenvolvida no Banco do Brasil."

De maneira semelhante a "Ouro Card", o entrevistado "DrawBack" demonstra, em seu depoimento acima, consciência da importância de estar atento aos movimentos do mercado e do foco voltado aos interesses do cliente.

Para a funcionária "Carta de Crédito", o importante é saber vender. "O funcionário deve conhecer todos os produtos do Banco. Saber vender. Ser um vendedor. Você tem que vender o tempo todo. Todas as habilidades voltadas para a venda de produtos e serviços do Banco. O futuro do funcionário do Banco é ser um vendedor e ele tem que desenvolver essas habilidades se quiser continuar no BB ou no mercado de trabalho".

Ao abordar-se as mudanças ocorridas no setor bancário percebeu-se, efetivamente, que uma postura atual dos bancos é a criação de novos produtos e serviços. Os bancos, em certa medida, tornaram-se balcões de venda destes produtos e serviços e o profissional do setor necessita, realmente, como apontado pelo entrevistado acima, desenvolver, em alto grau, a habilidade de vendê-las.

O funcionário "BB Leasing" resumiu as competências necessárias em 3 condições básicas para continuar como funcionário do Banco: conhecimento, motivação e dinamismo. Diz ele que, "com essas condições você necessariamente tem que receber uma recompensa. Você não pode ser movido pela recompensa mas, ela caminha junto para que possa haver continuidade no processo da relação empregador e empregado".

Positivamente, os elementos apontados por "BB Leasing", afiguram-se fundamentais à permanência no mercado de trabalho do setor em geral, e no Banco do Brasil, em particular. Deve-se destacar que a recompensa de que fala o entrevistado não se resume a valores monetários ou crescimento na

carreira, embora também possa incluí-los, mas, principalmente, a própria permanência na condição de empregável e/ou empregado.

Além das habilidades já mencionadas, a funcionária "*Depósito Judicial*" diz que é muito importante o contato com a concorrência. Comenta ela que "*o profissional precisa ter capacidade de analisar as mudanças que ocorrem no mercado, ter sinergia com outros profissionais, trocar informações, saber ser competitivo com ética e, o que julgo muito importante, saber conhecer e trabalhar bem os clientes.*"

Pode-se perceber, mais uma vez, que há um bom nível de consciência do funcionário do Banco do Brasil sobre a questão das habilidades necessárias ao mercado de trabalho. Seguindo as modernas teorias administrativas, as empresas estão impondo um ritmo cada vez mais veloz de melhoria contínua. O funcionário do Banco também se esforça para seguir paralelamente as exigências desse mercado, apresentando um novo perfil profissional.

4.6 Os funcionários do Banco do Brasil e a formação continuada para a inserção no mercado de trabalho

Todos os entrevistados têm consciência da necessidade do retorno aos estudos. Após o Programa de Desligamento Voluntário, em 1995, o Banco começou a incentivar a reciclagem dos seus funcionários. Implementou cursos e treinamentos internos e incentivou, também, os cursos externos. Liberou bolsas, desenvolveu vários cursos internos, ministrados por Universidades, denominados *in company*. Além desses, os cursos de idiomas, principalmente o inglês e o espanhol. Não obstante haver uma idéia generalizada sobre a necessidade de voltar a estudar, ainda existe resistência. Isso decorre, em parte, da persistência de uma cultura, fortemente arraigada, de que o Banco seria uma boa escola, não havendo necessidade de recorrer ao mercado. Dos 10 funcionários entrevistados, 40% ainda não retornaram aos estudos.

Existem as mais diversas alegações para não voltar a estudar, desde a falta de tempo, problemas com o orçamento e também a questão da idade. Ainda persiste uma idéia antiga: o preconceito da idade. Alguns relatos dos entrevistados irão ratificar essa afirmação.

Os funcionários “*BB Giro Rápido*”, “*Ouro Vida*”, “*Cheque Ouro*” e “*Ourocap*” retornaram aos estudos. “*Brasilprev*” e “*Depósito Judicial*” possuem curso superior e pós-graduação. “*Drawback*” e “*Ouro Card*” são formados e pretendem voltar a estudar no futuro, segundo eles, não para o profissional e sim pela necessidade do conhecimento. Já, os funcionários “*Carta de Crédito*” e “*Leasing*” relutam em voltar a estudar, por enquanto. Alegam que após a aposentadoria retornarão aos estudos em busca do aprimoramento.

Diz o funcionário “*BB Giro Rápido*” sobre a formação continuada:

Retomei os meus estudos em administração que havia parado. Isso tem me trazido um entusiasmo grande, maior do que eu tinha antes. A escola se modernizou, tem novos livros .novos conceitos. Apesar de copiarem muita coisa dos EUA. Vejo que há soluções para os nossos problemas, mas tem muita coisa copiada dos americanos. Devemos buscar soluções brasileiras para os problemas brasileiros.

“*Ouro Vida*” também partilha desse entusiasmo.

Voltar para o banco escolar me deu uma melhor visão da realidade. Percebi também que as teorias administrativas que eu vejo não se correlaciona com as aplicadas no Banco. Acho que se o Banco fosse uma empresa privada certamente já teria falido. Se eu fosse colocar a realidade que eu estudo na realidade que eu vivo, uma delas teria que sair. Então eu procuro viver lá, aquele espaço teórico, para poder adequar a imagem das práticas que eu convivo aqui. Eu busco à minha maneira adaptar a realidade das teorias que eu estudo nas práticas que eu vivo aqui no Banco. Com isso eu pretendo melhorar o meu desempenho como funcionária. Eu tenho feito o que me possibilitam fazer. Quando eu puder fazer mais com certeza irei fazê-lo, pelo Banco e por mim. O conhecimento é uma bagagem que é minha. O maior beneficiário de tudo isso, sou eu. E, nesse ínterim, eu procuro semear algo, por menor que seja, eu tento colocar uma parte da minha parte. Você precisa fazer algo diferente, é aquele algo mais que o diferencia dos demais. E esse algo mais pode ser uma marca que você ira deixar na empresa ou junto aos colegas.

Os dois depoimentos acima tocam em um ponto importante, embora marginal às preocupações deste estudo, que é a existência de uma certa incompatibilidade entre o que se estuda e sua aplicação à realidade circundante. É o sempre presente problema da adequação entre teoria e prática, objeto de séculos de reflexão e de difícil conciliação.

Quanto ao que se fazer a respeito, a atitude esposada por "Ouro Vida" demonstra uma maturidade profissional, semelhante àquela manifestada por "Ouro Card". Dentro dos limites do seu grau de influência, ela busca "aplicar o aplicável" e, simultaneamente, demonstra discernimento crítico, ao dissociar os elementos aplicáveis e produtivos dos utópicos ou errôneos. A partir da tomada de consciência da adequabilidade ou não dos conceitos estudados cresce profissionalmente, cumprindo, dessa forma, algumas importantes exigências à empregabilidade, tanto em nível de mercado geral, como do setor específico ao qual está vinculada: a) disposição para apreender constantemente, b) autodesenvolvimento e autotreinamento; c) capacidade de relacionar conhecimentos gerais e específicos; d) capacidade de aprender e empreender, e, e) competência profissional.

A funcionária "Ouro Card" tem consciência da necessidade dos estudos, só que é vencida pela preguiça. Ela se considera autodidata e muito eclética, procurando ler de tudo e ficar por dentro de tudo o que ocorre no mundo. *"Sou um pouco preguiçosa para freqüentar cursos regulares, sou muito crítica. Eu já tentei, mas os cursos que comecei a freqüentar não tinham nada a acrescentar e acabava por abandonar"*. Considera que a melhor estratégia para crescer é colocar-se junto a pessoas que tenham mais conhecimento e habilidades que ela. *"Procuro sempre grupos onde as pessoas, na sua maioria sejam melhores do que eu, só assim eu sinto que posso crescer. E também quero lhe dizer que com minha perspectiva de me aposentar eu fico meio desleixada e espero sair em dois anos"*.

Nesse ponto "Ouro Card" contradiz todas as qualidades anteriormente apresentadas. Embora a estratégia de manter-se em contato constante com pessoas que possuam conhecimentos e habilidades superiores aos seus, seja

uma opção correta, não pode ser considerada nem a única e nem a melhor. Quanto à afirmação de que os cursos freqüentados não acrescentaram nada de novo ou útil ao seu cabedal, só pode ser explicada à luz da aparente comodidade e segurança de uma aposentadoria próxima.

Essa situação é semelhante à da funcionária "*Carta de Crédito*":

Há quatro anos não faço nada fora do Banco. Desisti do curso de Inglês por problemas pessoais. Dentro do Banco faço os cursos que são necessários e possíveis. Eu me acomodei demais, tenho consciência disso, e para sair dessa fase não é fácil. Sinto não ter ido na mesma 'onda' que o pessoal entrou após o PDV. Hoje estou esperando a aposentadoria chegar. Estou aqui quieta no meu lugar aguardando o tempo chegar. Tenho pouco tempo e não gostaria de buscar o conhecimento, esse direcionado pelo Banco. Pretendo me aposentar e voltar a estudar. Buscar o conhecimento, mais para uma busca pessoal do que profissional.

As explicações de "*Carta de Crédito*" estabelecem de forma clara sua posição e, aparentemente, caem como uma luva para o caso de "*Ouro Card*". Do ponto de vista da fundamentação teórica o posicionamento de ambas contraria frontalmente as recomendações para conquista e manutenção da empregabilidade. Mesmo que estejam à espera de uma aposentadoria próxima, sua atitude tende a desqualificá-las profissionalmente, diminuindo-lhes a condição de empregabilidade, podendo torná-las elegíveis à demissão em uma eventual retomada do processo demissional.

O funcionário "*Cheque Ouro*" comenta que, após o PDV, a gerência média ficou com uma carga de serviço excessiva, acarretando falta de tempo para os estudos:

Desenvolvi muito pouco ao longo desses últimos cinco anos. Entreguei-me demais ao trabalho e esqueci do meu lado pessoal. Acho que agora vou mudar, chegou um novo gerente com uma visão diferente e acho que as coisas vão mudar. Nós estamos trabalhando no sufoco. No cargo da gerência média se executa demais, você não tem tempo para pensar e gerenciar. Comecei a estudar, chego tarde em casa e não sobra tempo para uma leitura que contribua para o autodesenvolvimento. Eu absorvo muito serviço, muito trabalho e não tenho para quem passar. Trabalho fora do horário praticamente todos os dias, de dez a doze horas por dia. Para mim a gerência média é para gerenciar e não para executar. Também tenho consciência de que a falha é minha eu não cuidei do meu desenvolvimento. O BB me ajuda a pagar a faculdade e tenho consciência que não posso mais parar de estudar. Quando eu terminar este curso farei outro e assim por diante. Tenho que me adaptar a essa nova vida.

Quando perguntado ao funcionário "Leasing" o que tem feito para melhorar a sua formação continuada, houve um momento de silêncio e disse que preferia não responder a essa questão. Esse funcionário faz parte de um pequeno percentual daqueles que não conseguiram sair do segundo grau. Sua solicitação foi respeitada e continuamos com as outras questões, sem esquecer esse ponto. No momento oportuno, voltou-se à questão e ele acabou comentando: *"Eu não tenho feito nada. Não estudei por problemas de ordem pessoal e familiar e, também, tinha o problema do orçamento. Pretendo voltar a estudar muito em breve. Ninguém pega na alça do meu caixão antes de eu voltar a estudar. Não farei isso pela carreira no Banco, farei pela busca do conhecimento e pelo meu crescimento pessoal"*.

Muitas questões de ordem pessoal ou profissional afastaram os funcionários do banco escolar, acreditando eles que o Banco seria uma boa escola além, obviamente, da ilusão da estabilidade. O comportamento anterior da organização, de um certa forma, contribuiu para que seu corpo funcional fosse levado a um estado de acomodação. Recentemente, a empresa passou a cobrar titulação e conhecimentos acadêmicos.

Os funcionários "Drawback", "Depósito Judicial" e "OuroCap" complementam que é necessário leitura de jornais, revistas econômicas, participar de encontros profissionais da categoria e seminários, fazer os cursos internos propostos pelo Banco, conhecer o Plano Diretor que tem as linhas mestras de atuação do Banco. Além de estar bem informado, dizem eles, o

profissional de mercado deve cuidar da saúde, ter bons hábitos alimentares, praticar exercícios, disciplinar o tempo e planejar a vida profissional.

4.7 O entendimento dos funcionários do Banco do Brasil sobre o significado de ser empregável

Todos os entrevistados disseram, de forma direta ou indireta, que ser empregável é estar ligado à possibilidade de responder rapidamente a uma necessidade do mercado de trabalho e estar preparado para corresponder a essa demanda. Hoje, o principal objetivo dos profissionais é estar vinculado profissionalmente a uma empresa.

Para alguns dos entrevistados o profissional que souber ser flexível, ter visão macro, ser criativo, ter empatia, souber otimizar tempo e recurso disponível, produzindo mais com menos para melhor atender ou ultrapassar a expectativa do cliente, estará inserido no mercado de trabalho.

Os comentários dos entrevistados ratificam esse ponto de vista e demonstram que a consciência coletiva é de que hoje todas as atenções estão voltadas para os clientes. Quem melhor conhecer a forma de estreitar o relacionamento criando um vínculo de fidelização terá lugar garantido no mercado.

O funcionário "BB Giro Rápido" diz o seguinte sobre ser empregável: "*É estar adaptado àquilo que a empresa espera. É um raciocínio simples. Se a empresa precisa de alguém para fazer uma coisa e o empregado faz, ele está empregado*".

Para os funcionários "Ouro Vida", "Leasing" e "Drawback", conhecimento e ética profissional são fundamentais. Sem esta, por melhor que o profissional seja, não encontrará lugar no mercado. Para "Ouro Vida":

Acho que para ser empregável hoje você teria que ler no mínimo um livro por semana. Falar pelo menos duas línguas, estar sempre ligado nos acontecimentos. Ser uma pessoa com capacidade de mudar de emprego em 24 horas. Totalmente adaptável, sem medo, sem preconceito. Aquela tranquilidade de assumir a idade, não se deixar levar pelo preconceito da idade. No Brasil ainda existe, mas é preciso acabar, porque vai começar a vigorar o conceito ético de caráter e que nem todos têm. Se você tem dinheiro e perde, você não perde nada, se você tem saúde e perde você perde um pouquinho. Agora se você perde o caráter você perde tudo. Aí não adianta MBA, curso de inglês, não adianta nada. Porque se você perdeu o caráter você perdeu tudo. E só se perde uma vez. Sem o caráter você não é referencial no mercado.

Deixando-se de lado os exageros, como a obrigatoriedade de ler pelo menos um livro por semana, a depoente corrobora o pensamento, exposto por Minarelli (1995), da imprescindível necessidade de idoneidade, honestidade, correção e confiabilidade por parte do profissional, acrescentando que nestes aspectos não se admite meio-termo. O trabalhador dos novos tempos ou é idôneo, honesto, correto e confiável, ou não é. Em caso negativo, estará com seus dias contados no novo mercado de trabalho.

Para a funcionária "*Carta de Crédito*", os estilos conservadores de administração estão cedendo lugar ao estilo mais criativo. Diz ela: "*Participar dos acontecimentos do mundo e do seu ambiente de trabalho. Há tempos existia um estilo de gerência, aquele direcionado, doutrinado. Hoje, cada um faz o seu estilo dentro daquilo que é proposto pela empresa. Você é mais estimulada para a criatividade. Você tem que ser versátil, tem que ter jogo de cintura*".

Para o funcionário "*Cheque Ouro*", a reunião de habilidades que detém um profissional possibilita-lhe estabilidade e liberdade de ação dentro do mercado de trabalho. Diz ele:

Para mim é ser dono do seu próprio passe. Estar trabalhando e ditar você mesmo as regras do que você quer. É a estabilidade. É ter liberdade de ação, atuar até quando você quiser. Preocupar-se consigo mesmo na profissão e na profissionalização em exercer uma atividade. O mercado deve procurar por você e não você procurar o mercado. A empresa vai buscar a estabilidade do empregado e, se o funcionário é bom, terá sempre um lugar no mercado de trabalho.

Os funcionários "Brasilprev", "Ourocap", "Depósito Judicial" vêm na flexibilidade do profissional, na capacidade de adaptação a mudanças, condições essenciais para ser empregável. Explica "Brasilprev": *"Para mim, ser empregável significa ser flexível, polivalente e atuar em todas as frentes. Cumprir aquilo que lhe é exigido, buscando otimizar tempo e recursos, os quais lhes são oferecidos, ou seja, fazer o melhor com aquilo que você tem disponível"*.

Diz "OuroCap": *"Ser empregável, é corresponder aos requisitos exigidos pelo mercado de trabalho. Estar em condições de estar empregado, oferecer à empresa aquilo de que ela precisa. Estar reciclado, atualizado profissionalmente. Estar sintonizado com a filosofia do mercado. Preparado para corresponder às expectativas da empresa, em sintonia com esse mercado"*.

Os depoimentos acima demonstram uma boa compreensão média sobre os requisitos necessários ao trabalhador para ser empregável. Como asseveram autores como Kidder, Ryan *et al* (1998), Bridges (1995) e Bates e Bloch (1997), possuir amplitude profissional, não se limitando somente à sua responsabilidade funcional, aliada à criatividade e flexibilidade e a capacidade para lidar com os desafios e as incertezas, imprimindo à sua atividade profissional proação e tempestividade, são atributos que tornam o profissional apto a ocupar espaço no mercado de trabalho.

A funcionária "Depósito Judicial" diz o seguinte sobre o significado de ser empregável: *"Eu vejo que ser empregável é estar ciente do que ocorre no mercado de trabalho. Ter capacidade para iniciativa. Eu comparo a uma pergunta. Se a empresa que eu trabalho fechar, quantas outras me querem? ou ainda: em qual empresa eu gostaria de trabalhar? Se as empresas precisam do seu trabalho você é empregável. Da mesma forma que é eu ter autonomia de escolher onde eu quero trabalhar."*

De maneira geral, os entrevistados demonstram, em suas declarações, um bom nível de conscientização relativamente aos atributos que tornam o trabalhador empregável no atual contexto de trabalho.

4.8 O significado da empregabilidade para os funcionários do Banco do Brasil

A questão da empregabilidade ainda coloca dúvidas aos funcionários sobre o seu significado. O entendimento dos entrevistados foi de uma relação entre estar empregado e a empregabilidade. Para eles, a empregabilidade ainda é a ligação formal entre empregador e empregado. Quem estiver empregado, na concepção de alguns, estaria inserido no contexto da empregabilidade. Através das declarações dos entrevistados, não ficou clara a distinção entre o emprego formal e a empregabilidade. Ainda persiste a idéia da vinculação empregatícia. A necessidade da preparação profissional e pessoal, ou seja, de investimento para o crescimento profissional e pessoal ainda está vinculada com a idéia de obrigação da empresa ou do Estado. Poucos perceberam que a preparação desse novo profissional é de responsabilidade do próprio profissional.

Essa questão foi levantada para dar sustentação a esta dissertação. A gerência média do Banco do Brasil não tem uma convicção do significado e da importância da empregabilidade. É uma questão que precisa ser colocada mais claramente, para que os profissionais tenham ciência de que as condições de continuar no mercado de trabalho dependem somente dele. Tem que ser auto-suficiente na sua preparação, capacitando-se para o Banco e para o mercado de trabalho, seja para um emprego formal ou para atender alguma mudança que exija mão-de-obra qualificada e, estar disponível no mercado.

Há vários exemplos, citados pelos entrevistados, de funcionários que saíram no PDV e não obtiveram o sucesso esperado, concluindo que não estavam preparados para o mercado de trabalho. Passados seis anos da implantação do PDV há, nos objetivos do Banco, o desejo de estimular seus funcionários para a empregabilidade. Pelos comentários dos funcionários da gerência média, alguns deles ainda estão aquém dessa consciência.

O funcionário "*BB Giro Rápido*" comenta sobre a empregabilidade:

É uma situação, na qual, a empresa oferece àqueles que estão dentro do perfil exigido o que ela quer. Quem agregar valor aos seus produtos estará empregado e, quem estiver com esse perfil, está dentro da empregabilidade. Existe um choque de visão sobre a empregabilidade a que eu tenho e a que a empresa tem. O lucro é o único objetivo da empresa. Não é só agregar valor, tem outras coisas. Por exemplo eu, no passado, ajudei esta empresa. Ela é o que é hoje porque eu contribuí, e muitos, também, contribuíram para esse crescimento. Hoje, você está na seguinte situação, se você não tiver um curso superior, uma graduação você está fora. Você vale o quanto você agrega. É uma visão muito materialista e eu discordo. A humanidade é formada de seres humanos, não são robôs. O que adianta eu dar lucros e mais lucros mas, a que custos? De sacrifícios humanos. Os problemas sociais, as famílias e etc. O Estado não está dando o apoio básico para a população. A questão da saúde, por exemplo. Se eu precisar tenho que pagar do bolso. O estado só existe para gastar o imposto para si. A gerência média não tem idéia de como se portar no mercado de trabalho. Foi o que aconteceu no PDV, as pessoas não estavam preparadas e hoje continuam não estando preparado. Os que saíram não tinham consciência do que estava acontecendo no mercado. Abriam padaria sem saber que o mercado já estava com padeiros suficientes. Muitos correram para comprar sorveterias, táxi sem saber como funciona esse mercado. Não podia dar certo.

O depoimento acima deixa claro que ainda persiste, em grande parte, a idéia de que a empresa ao qual o funcionário está ou esteve vinculado teria de considerá-lo de forma diferente. Nesta visão, aquilo que você fez no passado pela instituição deveria ser reconhecido, valorizado. Uma certa amargura aflora pela constatação de que, atualmente, o que mais importa é a capacidade de agregar valor. O que se percebe, em geral, é que os funcionários do Banco do Brasil, anteriormente privilegiados, têm dificuldades para lidar com a realidade do mercado de trabalho dos novos tempos. Salários e privilégios foram reduzidos e o funcionário se vê a braços com uma carga de trabalho como nunca enfrentou anteriormente e precisa, ainda, conviver com a apreensão de — de um momento para outro — ser demitido e precisar se haver com um mercado de trabalho para o qual não se sente totalmente preparado.

A funcionária “*Ouro Vida*” avalia a preparação dos funcionários em um tempo que não é simultâneo com a necessidade de mercado, ou seja, muitas vezes, quando o trabalhador termina um curso e não conseguiu uma

colocação, logo em seguida aquele curso já não serve mais. Precisa buscar outro. Diz ela:

Empregabilidade para mim é estar pronto para uma determinada área e, esta área, existir para você estar pronto. Porque eu vejo muitas multinacionais que exigem: pós-graduação, idade de 21 e curso de inglês. Aí você chega lá o salário é um pouco mais que 300 reais e o serviço fica um pouco mais que fazer café. Então eu vejo que esta área está carente do verdadeiro aspecto da empregabilidade. É como aquele estudante que sai da faculdade esperando encontrar um emprego e não consegue. Empregabilidade é o mercado pronto para classificar os profissionais da área. É um sonho você sair da faculdade e ter um emprego a sua espera. Empregabilidade é estar preparado para um mercado desde que haja esse mercado. O mercado tem que estar pronto para receber esse empregado preparado senão empregabilidade é uma fantasia. Você investiu se preparou e, muitas vezes, o mercado não te absorve e você precisa continuar se preparando. Se você não consegue se colocar no mercado de trabalho, de que adiantou todo o sacrifício? Se você faz uma pós-graduação, você precisa de um mestrado e depois um doutorado. O investimento não tem fim, além do que se você não se reciclar constantemente você está fora. Empregabilidade a meu ver é um critério justo pois deixa de lado o apadrinhamento e a parte política. Sobressai o mais competente. O empregado será valorizado e o próprio sistema também. Ao meu ver a empregabilidade está deturpada no país.

Mais uma vez percebe-se, claramente, a confusão entre possuir os requisitos necessários para ser empregável e as condições de absorção pelo mercado. Em um determinado período de redução geral de postos de trabalho, seja pela substituição tecnológica, seja pelo emprego de ferramentas de gestão que privilegiam o enxugamento do funcionalismo como forma de redução de custos, a questão da possibilidade de ser contratado é resultante de uma equação entre os atributos do profissional e as condições objetivas do mercado. Em um mercado de trabalho em retração, somente os possuidores de empregabilidade tem possibilidade de ser absorvidos pelo mesmo, mas isso não significa absorção imediata, nem a obtenção de salários e condições de trabalho satisfatórios.

Aqui, a funcionária "*Ouro Card*" comenta a condição de se manter um vínculo empregatício formal com a empresa. Menciona também que, hoje, ter sido funcionário do Banco não é mais referencial no mercado. Ficou muito homogêneo. Diz ela:

Empregabilidade é quando a qualquer momento você se colocar à disposição do mercado de trabalho e é absorvido por ele. É você sair de um emprego e logo em seguida conseguir outro. Não é o nosso caso. Há tempos ser funcionário do BB era requisito para se conseguir colocação no mercado de trabalho. Hoje, o funcionário do Banco não tem mais condições de conseguir uma colocação fora do Banco. Ter sido funcionário do Banco não privilegia mais uma colocação no mercado. Não é o caso das agências de negócios internacionais que é uma ilha dentro do Banco e realmente fornece condições para colocação no mercado. Existe uma carência desse tipo de profissional. Aqui é um campo fértil para o crescimento se tem muito para aprender. Eu tive sorte, trabalho com uma boa equipe.

Os funcionários "*Carta de Crédito*" e "*Leasing*" dizem que a empregabilidade está ligada à condição de gerar lucro para a empresa. Se a pessoa é contratada para uma tarefa, deve corresponder ao proposto e cumprir o que foi solicitado. Assim, existe um cargo à disposição e alguém com capacidade para exercê-lo.

Para os funcionários "*Cheque Ouro*", "*Ourocap*" e "*Drawback*", empregabilidade está ligada com a instabilidade. Diz "*Cheque Ouro*": "*É mais ou menos como ser empregável. Você não tem nada assegurado. Você não tem compromisso sobre a continuidade no emprego. O empregado precisa do salário e recebe pela prestação do serviço para a empresa. A empregabilidade não é nada estável. Cada vez mais se deve profissionalizar para que você seja necessário ao mercado de trabalho.*"

Diz "*Ouro Cap*": "*eu não sei o que é empregabilidade, penso que seja a transição de emprego sem trauma*".

Para "*Drawback*", empregabilidade e ser empregável são semelhantes: "*No meu entender empregável e empregabilidade são a mesma coisa. Não vejo diferença, acho que em ambas as condições ele tem que estar preparado para trabalhar, seja como empregado ou como autônomo.*"

Para "*Ouro Cap*" e "*Drawback*", não obstante uma percepção diferente de conceitos, a condição de estar preparado é fundamental para o mercado de trabalho.

Comenta a funcionária "*Depósito Judicial*" sobre a empregabilidade:

Eu vejo a empregabilidade como a condição do profissional assumir uma tarefa e dar continuidade. Saber o que está acontecendo na sua área de atuação, ou seja, manter-se atualizado. Hoje eu posso estar empregado, mas, e amanhã? Eu fiz pós-graduação, será que só isso é suficiente para arrumar um emprego? Claro que não. Vou ter que continuar me reciclando enquanto eu estiver no mercado de trabalho. É uma preparação contínua. Um dia desses fui assistir a uma palestra com um sociólogo, não me lembro do nome dele, ele disse: 'Eu vou dar um recado para vocês. Bom para uns e, talvez, ruim para outros. Vocês podem aposentar, só não podem aposentar as suas mentes. Devem estudar sempre.

Com base no que foi exposto na fundamentação teórica, interpretam-se esses relatos como exemplos de equívocos quanto ao significado do termo empregabilidade, que demonstra uma confusão conceitual entre empregável e empregabilidade. A perplexidade, compreendida nas entrevistas, dificulta e limita a percepção do termo empregabilidade.

4.9 As opções de trabalho diante da possibilidade de deixar o Banco do Brasil

Logo após a declaração dos funcionários sobre sua opção de um trabalho fora do Banco, foi adicionada uma questão. Esse complemento foi oportuno para ratificar, ou não, a questão levantada sobre a condição de estar preparado ou não para o mercado de trabalho. A pergunta foi se eles realmente estariam preparados para enfrentar o mercado de trabalho. E a resposta foi de que não se sentiam seguros nesse momento para sair do Banco.

Apesar de estarem se preparando para se reciclarem, diante das mudanças que vêm ocorrendo no mercado de trabalho, não sentiram ainda a extensão das transformações.

Através das várias declarações se poderá ter uma visão da percepção desses profissionais.

Os funcionários "BB Giro Rápido" e "Cheque Ouro" gostariam de trabalhar na área de finanças.

Eu procuraria trabalhar em assessoria financeira. Uma gerência financeira dentro de uma grande empresa. Preciso me preparar para o mercado. Nos últimos 5 anos, busquei conhecer o banco. A minha vinda para Curitiba foi benéfica. Uma coisa que preciso fazer urgente é aprender uma outra língua. Se você for trabalhar com assessoria você precisa falar mais de um língua. Quanto a estar preparado para o mercado de trabalho ainda não estou preparado preciso aprender mais. "*BB Giro Rápido*".

"*Cheque Ouro*":

Gosto da área de finanças. Se eu sair do Banco vou procurar essa área para atuar. Seria um profissional de mercado. Iria buscar uma grande empresa. Eu acho que o mercado é muito exigente e muitos funcionários ainda não reúnem as condições para enfrentar esse mercado. Não obstante ele ser honesto, ético, correto nas suas ações e estar buscando se profissionalizar dentro das exigências solicitadas, ele ainda não está pronto para o mercado de trabalho. Se unir as qualidades adquiridas no Banco com o conhecimento que estão buscando fora, na sua grande maioria se tornarão bons profissionais e terão lugar no mercado de trabalho. Muitos ainda não reúnem condições de enfrentar o mercado de trabalho. Ele é muito exigente quanto às qualificações, as quais, os funcionários do BB, ainda estão aquém. Espero que o BB repense a questão da gerência média como um elo importante de ligação entre os clientes e o Banco. Não podemos simplesmente colocar um monte de máquinas para atender friamente o cliente. Ele quer um contato mais íntimo, ele precisa do contato humano.

Pode-se ver, nessas duas declarações, que ambos reconhecem a necessidade de aprimoramento para enfrentar um mercado competitivo. Apenas, não reuniram, ainda, forças para buscarem essas capacitações.

Para "*Ouro Vida*", enfrentar o mercado de trabalho não é saber quanto você vai ganhar e sim do quanto se precisa para sobreviver. A partir de uma reflexão marcada pela mística e espiritualidade, ela avaliou suas necessidades básicas:

Eu trabalharia com vendas. Com produtos de estética, apresentação de produtos via internet. Gostaria também de trabalhar com algo ligado a criatividade em vendas. Distribuição de produtos, logística. Eu não teria problema em conseguir trabalho. Também gosto de lidar com pessoas, trabalhar com entidades beneficentes. O sentimento hoje que me passa quando eu sair do Banco é o de liberdade. Não é de temor ou de medo, acho que me daria bem lá fora. Aprendi ao longo desses anos excluir o medo do inesperado. Eu não temo e, por isso, não fico agarrada ao banco temendo o dia de amanhã. Eu passei 20 sem o banco e tenho certeza que conseguiria passar mais 20 anos sem ele. Não existe na minha estrutura mental o apego ao material, quando mais você se apega mais você se escraviza. Eu busco a simplicidade, ali tem a serenidade do espírito. Quando eu olho para a minha casa e observo que existem três salas eu me pergunto porque três salas, se eu não tenho necessidade. Hoje eu percebo que existe uma fase que você alimenta o ego; outra fase que você transcende o ego; e aí, você diz para o ego: você não vai me dominar. É uma forma de se viver em paz. O amadurecimento leva à sabedoria. A ociosidade, não leva a nada. Dê ao trabalho o que ele pede. O caminho da experiência é o caminho da espiritualidade.

“Ourocard” pretende, após sua aposentadoria, trabalhar com tradução e ensino. Não tendo a preocupação de buscar no mercado de trabalho remuneração para suas necessidades, diz ela: *“Eu trabalharia com tradução, inclusive já andei pesquisando, gostaria de trabalhar com livros técnicos. Gosto de conhecer, brincar com as palavras e buscar o seu significado, novas fronteiras. Além disso, faria um trabalho voluntário junto a pessoas carentes”*.

O mesmo ocorre com a funcionária *“Carta de Crédito”* que, após a aposentadoria, pretende voltar ao mercado na área internacional.

Como eu trabalhei muito tempo na área internacional pretendo continuar, após minha aposentadoria, a desenvolver, fora do Banco, uma consultoria nessa área. Não sei bem ainda, não parei para pensar. Quero descansar um pouco, me preparar e depois vou buscar um lugar no mercado. Os funcionários do Banco não estão preparados para o mercado de trabalho. Nós não fomos preparados para o mercado, fomos preparados para ser funcionários do BB e, lá fora, é bem diferente. E não será uma reciclagem que irá nos preparar. Nós precisamos aprender tudo de novo.

Aqui uma observação que mostra a força da cultura da organização, quando faz menção de que os funcionários foram preparados somente para a empresa e não para o mercado. Isso também foi observado na fundamentação teórica, quando se relata que as empresas públicas têm uma visão mais

conservadora, voltada para as rotinas e processos, sendo mais burocráticas. Isso leva o funcionário a condicionar-se a esses procedimentos, que acabam obstruindo a visão do profissional necessário ao mercado de trabalho. Ocorre, então, o descompasso entre o corpo funcional, a organização e as mudanças que ocorrem no mercado.

Segundo "*Drawback*", que atua na área internacional, o profissional dessa área é muito requisitado no mercado. Em princípio, ele gostaria de atuar na área do comércio exterior. Porém, ele entrevê outras possibilidades profissionais atraentes:

"Gostaria de atuar na área de alimentação. Pretendo fazer nutrição. O alimento será um grande negócio no futuro. Considerando o aumento da população, a escassez do alimento e as novas técnicas de manipulação genética, vejo como oportunidade para me desenvolver dentro desse segmento".

As funcionárias "*Brasilprev*" e "*Ourocap*" gostariam de ser professoras. Gostam da idéia de disseminação do conhecimento. Elas têm ciência das condições salariais e das exigências dos profissionais dessa área. Ambas acreditam que precisariam fazer uma reciclagem em seus conhecimentos e ajustes apropriados em seus respectivos orçamentos para poder se adequar à nova realidade.

O funcionário "*Leasing*", que também pretende se aposentar num futuro próximo, diz o seguinte:

Não trabalharia mais de empregado, tentaria montar um pequeno comércio, uma farmácia. Por enquanto pretendo ficar no Banco, pelo menos, até a aposentadoria. Espero que não haja nenhuma mudança na legislação relativa à aposentadoria. Hoje o funcionário do BB não está preparado para enfrentar o mercado lá fora. Eu tenho um grande conhecimento do setor que eu trabalho, só que com apenas o segundo grau com certeza eu não conseguiria nada. Sem um diploma, mesmo sabendo muito bem o meu trabalho, o mercado não absorve o meu trabalho, além do agravante, que é a minha idade.

A funcionária "*Depósito Judicial*", após a aposentadoria, pretende atuar no negócio de turismo.

Eu vejo com muito bom gosto, se por ventura eu sair do Banco, e isso vai acontecer, pois vislumbro a possibilidade de uma aposentadoria para os próximos três ou quatro anos. Gostaria de trabalhar na área do turismo. Não quero me prender a horários rígidos. E, também pretendo fazer trabalho voluntário na área do ensino. Estou me preparando para isso, pretendo continuar meus estudos e se por acaso ocorrer uma saída antes da aposentadoria quero estar preparada para o mercado de trabalho. Em contato com profissionais de outros bancos e empresas, percebe-se, que nós da gerência média ainda não estamos preparados para trabalhar fora do Banco. Lá fora se exige muito do profissional, são verdadeiras 'águias'. Nós, ainda, estamos voltados para processos internos e não percebemos o que ocorre no mercado. Quando se fala em bolsas de valores, taxas de investimento, opções de investimentos, visão de mercado futuro, derivativos e etc., somos, ainda, muito incipientes. Precisamos nos lançar mais ao mercado de trabalho.

Pelo que se observa nos depoimentos acima, a maioria dos entrevistados, ao revelarem o que gostariam de fazer caso saiam do Banco, se vêem compelidos a revelar que não se sentem preparados para fazê-lo.

5 CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O estudo desenvolvido nesta pesquisa teve como objetivo identificar o entendimento que os funcionários que exercem a gerência média, nas agências de nível um do Banco do Brasil, na região de Curitiba, têm sobre a empregabilidade.

Na perspectiva do pesquisador, a bibliografia indicada e a pesquisa semi-estruturada, através das entrevistas, constituíram o laboratório onde se pôde desenvolver o trabalho.

A pesquisa revelou concordância dos entrevistados quanto à relação da empregabilidade com a possibilidade de estarem inseridos no mercado de trabalho, isto é, estarem vinculados a uma empresa formalmente. Essa posição diverge do real sentido de empregabilidade.

Portanto, em relação à pergunta central da presente pesquisa, qual é o entendimento que os funcionários da gerência média do Banco do Brasil, das agências de nível um, da região de Curitiba, têm sobre a empregabilidade? pode-se concluir que estes não possuem uma visão inteiramente de acordo com os conceitos expostos na fundamentação teórica, não obstante terem consciência de que a antiga noção de emprego continuado e estabilidade estar superada e que uma nova postura se faz necessária: atualização continuada de conhecimentos, capacidade de trabalho em equipe, espírito empreendedor, capacidade de adaptação rápida, entre outros.

Conclui-se, também, que em relação ao setor bancário, em geral, e aos funcionários do Banco do Brasil, em particular, a posse daquilo que Minarelli (1995) chama de "ativos educacionais", isto é, o conhecimento computacional e o domínio de idiomas, indispensavelmente aliados ao conhecimento e perícia técnica na análise de risco, vinculada ao setor de crédito/financiamento bancário, são requisitos fundamentais de empregabilidade.

Independente do significado ou do entendimento sobre a empregabilidade, outra conclusão que emana da análise dos dados é que os entrevistados estão sensibilizados com o despreparo em lidar com as

mudanças e incertezas do mercado de trabalho. E, por isso, não obstante as muitas desculpas para a busca da reciclagem, muitos funcionários tomaram a iniciativa de voltar aos estudos.

Além desses comentários, outras conclusões extraídas das entrevistas permitem afirmar não estarem ainda os entrevistados seguros quanto ao seu futuro profissional. Os seguintes pontos conclusivos ficaram evidenciados nesta pesquisa: não obstante os funcionários da gerência média buscarem a reciclagem, ainda assim, não estão preparados para o mercado de trabalho; os entrevistados têm consciência de que a gerência média é uma categoria que está sendo eliminada, resultado da inovação tecnológica e da horizontalização da cadeia de comando nas organizações, diminuindo a distância entre a administração e a base funcional; com raras exceções, persiste ainda a idéia de que a empresa tem a responsabilidade de preparar o funcionário para o mercado de trabalho e apesar dos discursos feitos pelo Banco sobre as mudanças e a necessidade de se preparar para essas transformações, muitos se mantêm alheios a elas.

Outra conclusão que se impôs no transcorrer da pesquisa é que os elementos tidos como proporcionadores de empregabilidade não podem ser considerados como definitivos, pois, em um ambiente de economia globalizada, sujeito a constantes mudanças, tais elementos devem necessariamente estar revestidos de caráter provisório, servindo como indicativos que podem e devem ser seguidos, porém necessitam de constante reavaliação e atualização.

A gerência média nas grandes empresas passa, como mencionado na fundamentação teórica, por mudanças profundas e caminha para sua exclusão do quadro funcional. Os novos modelos de gestão e a inovação tecnológica, causas fundamentais dessas transformações, colocam essa categoria em alerta para as mudanças. Entretanto, tanto na pesquisa de campo como na fundamentação teórica, percebe-se que ainda não há uma idéia precisa quanto ao entendimento do termo empregabilidade e o seu significado no mercado de trabalho.

Não obstante o Banco do Brasil procurar disponibilizar as condições necessárias ao desenvolvimento do funcionário, para colocá-lo como profissional de mercado, persiste, para alguns, a idéia de atribuir a responsabilidade somente ao Banco. Esta posição decorre, entre outras coisas, da persistência em modos de pensar vinculados a cultura anteriormente arraigada, no âmbito do Banco, de um protecionismo e paternalismo em relação aos funcionários.

Nos funcionários que retornaram aos estudos, percebe-se uma visão mais ampla sobre o perfil do profissional de mercado. Apesar de saberem que o Banco não garante mais emprego, ainda relutam diante da possibilidade da perda da estabilidade e se sentem seguros empregados no Banco do Brasil.

Esses funcionários ainda ignoram as exigências feitas por um mercado de trabalho que busca, na qualificação do novo profissional, competências e habilidades que o coloquem na vanguarda desse mercado competitivo. Que o perfil desse novo profissional transcende o profissional mediano.

Conclui-se finalmente que os resultados obtidos pela pesquisa permitem extrapolações para outros campos de atividade, logicamente se respeitadas as peculiaridades específicas de cada um. Isso se deve ao fato de que, realmente, tanto as organizações como os profissionais não estão adequadamente preparados para a empregabilidade, como visto na fundamentação teórica. Assim, a existência de uma compreensão imperfeita do conceito da empregabilidade e um inadequado processo de preparo para ela, em todos os ramos de atividade, constitui-se, a princípio, em uma hipótese de trabalho que merece verificação empírica.

Dessa forma, há inúmeros campos específicos da empregabilidade que poderiam ser melhor pesquisados, como, por exemplo: a empregabilidade vista sob o aspecto da idade, do sexo, dos funcionários que estão próximos da aposentadoria e dos novos funcionários, sendo estes últimos, constituídos, principalmente, de universitários e de pós-graduados. Outro referencial teórico poderia elucidar questões e/ou apresentar outras discussões não levantadas neste trabalho. Estas recomendações são elencadas objetivando proporcionar

novos pontos de partida à comunidade científico-acadêmica para trabalhos posteriores, objetivando o aprofundamento da investigação científica em relação à temática abordada. As reflexões sobre o tema empregabilidade sugerem, principalmente diante da problemática mundial do desemprego, outros estudos que poderiam abordar de forma mais abrangente essa realidade.

Recomenda-se, também, aos departamentos responsáveis pela política de Recursos Humanos do Banco do Brasil, na medida em que considerem oportuno e exequível, que sejam realizadas, junto ao quadro funcional do Banco, investigações que permitam aquilatar o grau de eficácia dos esforços empreendidos até aqui, pela instituição, no sentido de conscientizá-lo e prepará-lo para a empregabilidade e para o mercado de trabalho por ela determinado.

Esta pesquisa despertou o interesse por parte da equipe do departamento de Gestão de Pessoas de Curitiba — GEPES, a qual tomou conhecimento daquela durante o desenvolvimento deste trabalho. Foram solicitadas, após o término da pesquisa, uma apresentação aos funcionários do GEPES e uma cópia desta dissertação.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBOTT, Maria Luiza. Bancos cortaram 79 mil vagas. **Valor Econômico**, 9 de outubro de 2001.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho**. São Paulo: Cortez, 1997.

BALANÇO ANUAL DO BANCO DO BRASIL, **Gazeta Mercantil**, 15 de fevereiro de 2001. p. a-18.

BANCO DO BRASIL - História do Banco do Brasil - HBB. Disponível em <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em fev. 2001.

BARAÚNA, João Luiz. Riqueza das nações. **Coleção Os Economistas**, Adam Smith. v. I. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

BATES, Terence; BLOCH, Susan. O impacto do fim do emprego. **HSM Management**, São Paulo, n. 5, p. 48-52, nov./dez. 1997.

BÍBLIA. Português. **Bíblia Sagrada**. Tradução do Padre Antônio Pereira de Figueiredo. edição ecumênica. Rio de Janeiro: Encyclopédia Britannica. 1972.

BIHR, Alain. **Da grande noite à alternativa: o movimento operário europeu em crise**. São Paulo: Boitempo, 1998.

BRIDGES, William. **Um Mundo Sem Empregos**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1995.

BUHLER, Patrícia. Managing in the 90s. Supervision. v. 58 n.11, p. 23(4), Nov./1997 [online]. Disponível em: <http://searchbank.com/seach/usfc_General reference Centre>.

CACCIAMALI, Maria Cristina. Desgaste na Legislação Laboral e Ajustamento do Mercado de Trabalho Brasileiro nos anos 90. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 39, jan./mar.1999.

CADERNO DE POLÍTICA DE PESSOAL - **Estratégia da Macro Função Pessoal**. Brasília: Editora do Banco do Brasil, 1994.

CADERNO DO PDV - Programa de Desligamento Voluntário do BB. **Comunicado da diretoria ao funcionário do Banco do Brasil**. Brasília: Editora do Banco do Brasil, 1995.

CALDEIRA, Jorge. **Mauá empresário do Império**. São Paulo: Editora Schwarcz, 1995.

CAMPOS, Elza Maria. **A política de formação profissional do Sindicato dos Bancários em face da reestruturação capitalista.** Curitiba: UFPR. Dissertação (Mestrado em Educação), 2.000.

CERQUEIRA, Hugo E. A. da Gama; AMORIM, Wilson A. Costa de. Evolução e características do emprego no setor bancário. **Revista de Economia Política.**, S. Paulo, v. 18, n. 1 (69), jan./ mar.98.

CHESNAIS, F., Novo capitalismo intensifica velhas formas de exploração. **Folha de São Paulo**, Entrevista. 2 nov. 1997.

COHEN, David. A morte começa aos 40. **Revista Exame**, São Paulo, ano 34, n. 4, p. 140-141, fev. 2000.

COGGIOLA, Osvaldo; KATZ, Cláudio. **Neoliberalismo ou crise do capital.** São Paulo: Xamã, 1995.

COSTA, Fernando Nogueira da. Êxodo dos bancários. **Folha de São Paulo**, 26 de fevereiro de 2001, p. B-2.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1994.

DIEESE, **Linha Bancária: Um Estudo Exploratório das Despesas e Receitas em Bancos.** Elaboração DIEESE - Subseção CNB/CUT. São Paulo, 1997.

DUARTE, Roberto G. A noção de competência na ARH. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO.** Angra dos Reis: ANPAD, p. 431-448, set. 1996.

ELY, Helena Bins. **Qualidade nos Bancos: um estudo sobre o aspecto participativo das novas formas de gestão.** Porto Alegre: UFRGS. Dissertação (Pós-Graduação em Sociologia), 1995.

FACHIN, Odília. **Método Científico.** São Paulo: Atlas, 1993.

FORRESTER, Viviane. **O Horror Econômico.** São Paulo: Unesp, 1997.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços.** Rio de Janeiro: QualityMark, 2000.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas.** v. 37, n.3, jul./set.1997.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna.** São Paulo: Edições Loyola, 1993, IBGE – 1993.

INGBER, Ismar. 192 anos de identidade com o Banco do Brasil. **Revista bb.com.você**. Brasília, n. 4, set./out. 2000.

IZUMI, Paulo Kazuhiro. **O bancário frente à exigência de um novo perfil de qualificação**. Dissertação apresentada PUC/SP. S. Paulo, 1996.

JINKINGS, Nise. **O mister de fazer dinheiro**. S. Paulo: Jinkings Editores Associados Ltda, 1995.

KIDDER, Pamela J.; RYAN, Bobbie *et al.* Como escapar do desemprego. **HSM Management**, São Paulo, n. 9, p. 142 a 146, jul./ago. 1998.

KOLAKOWSKI, Leszek. Toward a marxist humanism. In: HARRINGTON, Michael. **O crepúsculo do capitalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1977.

LOJIKNE, Jean. **A revolução informacional**. São Paulo: Cortez, 1995.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. O primeiro Banco do Brasil. **Revista Brasiliense**. Brasília, p. 123, set./out. 97.

LUCCHESI, Cristiane Perini. Perfil do Bancário muda com a maior automação. **Folha de São Paulo**, 18 de agosto de 1996, p. 9.

LUKÁCS, George. **As bases ontológicas do pensamento e da atividade do homem**. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas Ltda, 1978.

MARINS FILHO, Luiz Almeida. Artigo sobre Empregabilidade. **Revista da FEBRABAM**, p. 2. s/n, 2000.

MARX, Karl. Marx Engels Werke. In: HARRINGTON, Michael. **O crepúsculo do capitalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1977.

_____. O capital. In: BORCHARDT, Julian. **O Capital**. ed. res. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.

_____; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. Lisboa: Editorial Presença, 1993.

_____. O capital. In: CAMPOS, Elza Maria. **A política de formação profissional do Sindicato dos Bancários em face da reestruturação capitalista**. Curitiba: UFPR. Dissertação (Mestrado em Educação), 2000.

_____. Manuscritos econômico-filosóficos. In: CAMPOS, Elza Maria. **A política de formação profissional do Sindicato dos Bancários em face da reestruturação capitalista**. Curitiba: UFPR. Dissertação (Mestrado em Educação), 2000.

MASI, Domenico de. **Desenvolvimento sem trabalho**. São Paulo; Editora. Esfera, 1999.

_____. **O futuro do trabalho**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

MENEGASSO, Maria Ester. **O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade**: um protótipo para promover a empregabilidade na empresa pública do setor bancário. Florianópolis. UFSC. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Curso de pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

_____. **Política de empregabilidade: uma falácia?** Florianópolis: UFSC, 1999, texto digitado.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade**: o caminho das pedras. São Paulo: Editora Gente, 1995.

MORAES, Emanuel de. **A origem e as transformações do Estado**. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

NEVES, Euclides Fagundes. Bancos, bancários e movimento sindical. São Paulo: Editora Anita Garibaldi, 1988.

OLIVEIRA, Agostinha Mafalda Barra. **O profissional de Recursos Humanos diante da empregabilidade**: desconhecimento e acomodação. Florianópolis: UFSC. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal de Santa Catarina), 1999.

OLIVEIRA, Paula Medeiros. História. **Folha de São Paulo**., 08 de setembro de 1995. Caderno Folhinha, p. 5 e 6.

OLIVEIRA, Ramon. **Empregabilidade e competência**: conceitos novos sustentando velhos interesses. Rio de Janeiro: UFF, 1998.

PAZ, Rui Simon. **Mudanças estruturais e cultura organizacional**: caso do Banco do Brasil. Curitiba:, UFPR.. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Sociologia, do Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, da Universidade Federal do Paraná), 1999.

PEREIRA, José Heitor. **Profissionalização**: o diferencial da competitividade, Profissionalização, v. 2. Brasília: Editora do Banco do Brasil, 1996.

PRADO, Antonio. As causas do desemprego. **Caderno CNB**. Executiva da CNB/Sindicato Nacional. São Paulo, n. 2, jul./ago. 1998.

PROFISSIONALIZAÇÃO. **Nova Arquitetura Organizacional**. Brasília: Editora Gráfica Banco do Brasil, v. 1 extra, out. 1996.

_____. **As Unidades Estratégicas de Negócios**. Brasília: Editora Gráfica Banco do Brasil, v. 2 extra, nov. 1996.

_____. **As Unidades de Funções e de Assessoramento**. Brasília: Editora Gráfica Banco do Brasil, v. 3 extra, dez. 1996.

_____. **Gestão por Resultado**. Brasília: Editora Gráfica Banco do Brasil, v. 5, extra, jan. 1997.

QUADROS, Márcia. STJ julga ações de ex-bancários contra a PREVI. **Gazeta Mercantil**, 20 de fevereiro de 2001, p. a-18.

RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelo de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 18(2):3-12, abr/jun. 1984.

REIS, Luís Felipe Souza Dias. **Gestão da Excelência na Atividade Bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

RIBEIRO, Benedito; GUIMARÃES, Mazzei Mário. **História dos bancos e desenvolvimento financeiro do Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Pro-Service, 1967.

RIFKIN, Jeremy. **O fim do emprego**: declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1995.

ROMANELLI, Geraldo. **O provisório definitivo**: trabalho e aspirações de bancários em São Paulo. São Paulo: FFICH/USP, 1978. (Dissertação de Mestrado).

ROSSI, Clóvis. Emprego meio período avança na Europa. **Folha de São Paulo**. 23 de novembro de 1997. p. 23.

RODRIGUES, Alcinei Cardoso. **Emprego bancário no Brasil e a dinâmica setorial (1990 a 1997)**. São Paulo: PUC. Dissertação (Mestrado em Economia), 1999.

SAVIANI, Demerval. **O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias**: novas tecnologias, trabalho e educação. Vozes: Petrópolis, 1997.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho do novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SENGÉ, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SEGNINI, Lilitana R. Petrilli. **Liturgia do poder**: trabalho e disciplina. São Paulo: Educacional, 1988.

_____. Controle e resistência nas formas de uso da força de trabalho em diferentes bases técnicas e sua relação com educação. In: SIMPÓSIO SOBRE OS IMPACTOS DA REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA: TRANSFORMAÇÃO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS E QUALIFICAÇÃO PARA O TRABALHO. São Paulo: Papyrus, 1991.

SILVA, Geovanne Tobias da. Uma empresa e vários proprietários. **Revista bb.com.você**. São Paulo, n. 4, set./out. 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VENERI, Tadeu. **Entrevista concedida por telefone pelo Vereador em Curitiba**. Curitiba, 02/2001.

ZANUZZI, Fernanda. Mercado em Chamas. **Revista Amanhã**, São Paulo: ano XV, n. 155, p.93.

7 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ACKOFF, Russell L. **Planejamento de pesquisa social**. São Paulo: Editora Herder, 1972.

BARDWICK, Judith M. **Perigo na zona de conforto**. São Paulo: Pioneira, 1996.

BASTOS, Antônio V. B; PINHO, Ana Paula M.; COSTA, Cleriston Alves. O significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores em organizações formais. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, nov./1995.

BOTTOMORE, Tom. O Capital financeiro. **Coleção Os Economistas**, Rudolf Hilferding. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

CLEMENTE, Isabel. Desemprego volta a crescer, diz o IBGE. **Folha de São Paulo**, 24 de março de 2000. Folha dinheiro, p.12.

DEJOURS, Christophe. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr./mai. 1995.

HANDY, Charles. **A era do paradoxo**. S. Paulo: Makron Books do Brasil, 1995.

HARMAN, Willis; HORMANN, John. **O trabalho criativo**. São Paulo: Cultrix, 1990.

JANOWITZER, Rejane. A automação bancária no Brasil. **Conjuntura Econômica**. fev./1986.

KOTTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1994.

- KURZ, Robert. Desfecho do masoquismo histórico: o capitalismo começa a liberar o homem do sofrimento do trabalho. **Folha de São Paulo**, 20 jul. 1997, p.3, c. 5.
- KUNTZ, Rolf. A teoria geral do emprego, do juro e da moeda. **Coleção Os Economistas**, John Maynard Keynes. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- LIMA, Heitor Ferreira. **3 industrialistas brasileiros**: Mauá, Rui Barbosa, Roberto Simonsen. São Paulo: Alfa-Omega, 1976.
- MARTINS, Cleber. Disputa por emprego gera 'efeito cascata'. **Folha de São Paulo**. 02 de maio de 1999. p. 6,10.
- MELLO, Patrícia Campos. A barreira dos 45 anos no mercado de executivos. **Gazeta Mercantil**, 08 de março de 1999. p.c-1.
- MOUTEIRA, Bonança. Estudo mostra que 145 bancos sumiram desde 1964. **Valor Econômico**, 31 de janeiro de 2001, p. 3.
- PETERS, Thomas J.; WATERMAN JR., Robert H. Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1983.
- PINCHOT, Elizabeth; PINCHOT, Gifford. **O poder das pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- ROECH, Sylvia M. A. Projetos de estágios do curso de administração: guia para pesquisa, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Edit. Atlas, 1996.
- SCHON, Donald. **Além do estado estável** - Tradução livre feita por Márcia J. F. da Cunha Veraschin). New York: The Norton Library, cap. 1 e 2, 1971.
- SETTI, Adriana Cristina Ribas. **Normas de Elaboração e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**. Curitiba: Editora Positivo, 1999.
- SIEVERS, Burkard. Reflexões sobre a relação entre o trabalho, a morte e a própria vida. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 3, p. 6-9, jul./set. 1997.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis; UFSC/PPGEP/LED, 2000.
- TOFFLER, Alvin. **O Choque do Futuro**. Rio de Janeiro: Vozes, 1970.