

ERRATA - Belo Horizonte, dezembro de 1997.

Na edição da Revista Trabalho & Educação n.º 1, deixamos passar alguns erros, mesmo após inúmeras revisões. Alguns erros são de digitação, outros correspondem a dados de identificação do texto ou do autor. Priorizamos alterar os dados de identificação do texto ou do autor por entendermos ser impossível corrigir todos os erros de digitação. O leitor poderá observar que as incorreções não comprometem o conteúdo dos artigos. Publicamos essa errata, como encarte da edição da revista n.º 2, esperando reparar parte desse nosso deslize.

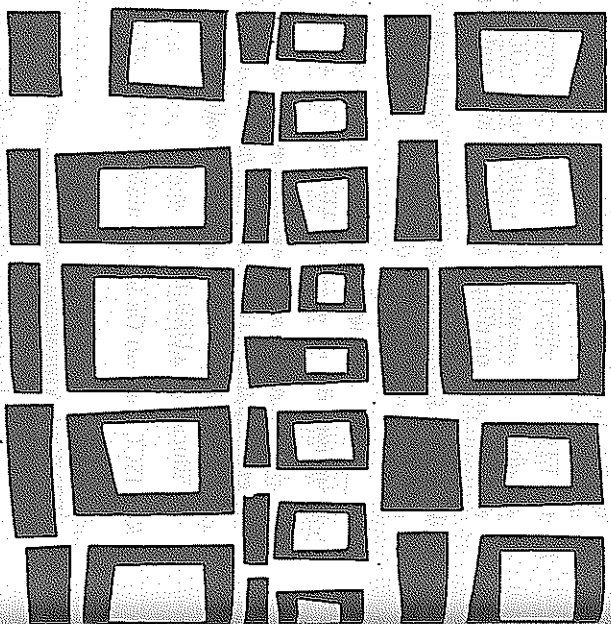
Comitê Editorial da Revista Trabalho & Educação

| ERRATA | | |
|---------------------|--|---|
| PÁGINA. | ONDE ESTÁ ESCRITO | LEIA-SE |
| 04 | Este número foi financiado pelas FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) através do Programa de Integração de Pós-Graduação e Graduação (PROIN) | Este número foi financiado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) |
| 05 | Educação, Trabalho, Cidadania, e Qualificação Social Francisca dos Santos | Educação, Trabalho, Cidadania e Qualidade Social Francisca dos Santos Gonçalves |
| 06 | Projetos em disputa: empresários trabalhadores, trabalhadores e a formação profissional. | Projeto em disputa: empresários, trabalhadores e a formação profissional. |
| 48 | Francisca dos Santos Educação, Trabalho, Cidadania, e Qualidade Social | Francisca dos Santos Gonçalves Educação, Trabalho, Cidadania e Qualidade Social |
| 49 | GONÇALVES, Francisca dos Santos. O conhecimento articulado ao trabalho e à vida. São Paulo- FAE- USP, 1996. (Tese, Doutorado em Educação) | excluído |
| 14, 57, 76, 92, 129 | Résumé | Resuméc |
| 14, 57, 76, 92, 129 | Résumé | Abstract |
| 113 | Projetos em Disputa: Empresários Trabalhadores, Trabalhadores e a Formação Profissional. | Projeto em disputa: empresários, trabalhadores e a formação profissional. |
| 193 | GONÇALVES, Francisca dos Santos. O conhecimento articulado ao trabalho e à vida. Belo Horizonte: FAE/UFMG, 1996 (Dissertação, Mestrado em Educação). | GONÇALVES, Francisca dos Santos. Vida, Trabalho e conhecimento; metodologia para a elaboração coletiva e interdisciplinar do conhecimento fundado no trabalho como princípio educativo - uma contribuição para a formação do professor. São Paulo: FEUSP, 1995) (Tese, Doutorado em Educação) Orientador: Dirceu Ricci de Carvalho |
| 196- linha | (Dissertação, Mestrado em Educação) | (Tese de Doutorado em Sociologie, changements, crises, mutations). |

Geraldo Magela Pereira Leão

A Modernização do BEMGE:

Contribuições às Discussões em Torno da Relação Trabalho e Educação



Mestre em Educação, Professor
Substituto da FAE-UFMG e
Assessor de Formação Sindical

O arti
estadu
tecnol
seus in
se nov
artigo
produt

R
This a
Bank
under
subjec
and ex
limita

ferran
vida d
capita
se apr
são ac
viver

Recen
às an
respei
identi
opera
para q
utopiá
) está
e mod
Essa
relaçã

Resumo

O artigo apresenta resultados de uma pesquisa realizada em um banco público estadual, o Banco do Estado de Minas Gerais S/A - BEMGE. Relata a modernização tecnológica e organizacional por que passou a instituição durante a década de 80 e seus impactos sobre a subjetividade dos seus empregados. Nesse processo forjaram-se novos bancários, com novos valores e expectativas em relação à empresa. O artigo pretende registrar os avanços e limites desse movimento de reestruturação produtiva.

Résumé

This article presents the results of a research carried out at Minas Gerais State Bank - BEMGE. It describes the organizational and technological modernization undergone by that institution throughout the 1980s, as well as its impacts upon the subjectivity of its employees. In this process new tellers emerged with new values and expectations towards the bank. This article registers the improvements and limitations of such process of productive re-structuring.

Introdução

O mundo do trabalho tem passado ultimamente por uma série de transformações caracterizando um novo momento, a que alguns autores chamam *acumulação flexível*,² o qual altera processos, organização e ferramentas de trabalho. (HARVEY, 1993). Altera, também, o perfil e o modo de vida de seus trabalhadores. No entanto, parece-me que não basta constatar que o capitalismo vive profundas transformações no seu modo de extrair mais-valia para se apreender a complexidade desse quadro. As transformações no modo de produzir são acompanhadas por uma série de transformações na cultura e no modo de viver nessa sociedade.

Recentemente, têm proliferado pesquisas que procuram captar dimensões estranhas às análises meramente econômicas desse novo cenário. Aspectos que dizem respeito ao gênero, etnia, cultura, valores, etc. Algumas análises buscam, sobretudo, identificar como os trabalhadores vivenciam e representam para si as transformações operadas pela modernização capitalista em que estes estão inseridos, voltando-se para questões vinculadas à subjetividade operária.³ "*Temores, fantasias, projetos, utopias e esperanças referidas a necessidades mais amplas*" (ABRAMO, 1988) estão presentes na vivência dos trabalhadores diante de seus novos instrumentos e modos de trabalho.

Essa realidade traz, assim, novos desafios para os estudos que se ocupam das relações entre Trabalho e Educação - o saber operário, a qualificação e a formação

profissional, etc. Tais estudos necessitam incorporar as contribuições sobre o significado elaborado pelos trabalhadores acerca de sua vida e de seu trabalho. Como os trabalhadores se vêem dentro e fora do trabalho - o sentido que dão às suas práticas e experiências, as suas aspirações e projetos de vida, os seus valores, como expressam esses valores mediante símbolos e imagens - tudo isso faz parte de sua formação como homem e trabalhador e, portanto, de sua educação. O trabalho não é apenas o modo como o homem reproduz a sua vida material em condições socialmente determinadas. O trabalho, em sentido geral, é “*o modo em que o homem transforma a natureza e, portanto, se transforma a si mesmo*”. (ENQUITA, 1993:105). Trata-se de assumir o trabalho como princípio educativo de uma forma mais ampla, de modo que incorpore a totalidade da vida dos sujeitos nele envolvidos.

Nesse sentido procuro relatar os resultados de uma pesquisa empreendida por mim em um banco público estadual. (LEÃO, 1996). A partir de um estudo de caso⁴ em uma agência do Banco do Estado de Minas Gerais S/A - BEMGE, procurei analisar aspectos referentes à subjetividade dos trabalhadores bancários. A pesquisa voltou-se, como objeto de estudo, para a vivência do trabalho bancário, procurando captar como os trabalhadores vivenciam o trabalho em bancos, como representam para si as transformações operadas no setor na década de 80 e como constroem um *modo-de-ser* característico, a partir das condições de vida e de trabalho em que estão inseridos.

A emergência de novas formas de produção no setor bancário é uma realidade aceita unanimemente. Observa-se a olho nu a rapidez com que a automação e modernas técnicas de gestão têm dominado o cenário nos bancos nas últimas décadas. Essa realidade surge como resposta às exigências de agilidade, qualidade e competitividade do mercado. Os bancários, inseridos nessa nova organização, vêm ao longo dos anos seu perfil como categoria moldar-se às novas exigências do sistema financeiro.

A pesquisa desenvolveu-se em uma agência considerada “Agência Modelo” pela Direção do banco, por meio de entrevistas com questões semi-estruturadas, que eram apresentadas aos bancários à medida da evolução da sua descrição acerca do seu trabalho. Tratou-se de incentivar o entrevistado a narrar a sua trajetória de vida no trabalho, desde os motivos que o levaram a ingressar na instituição até os seus futuros projetos de vida e trabalho. A entrevista semi-aberta foi escolhida como um recurso metodológico que permite ao informante uma certa liberdade para conduzir a sua fala e expor assim, com mais facilidade, as suas impressões e imagens acerca do trabalho e de sua vida como bancário. O depoimento pessoal

foi considerado importante uma vez que permite desvelar dimensões ofuscadas ou esquecidas, que tocam mais profundamente os entrevistados e que fazem parte de sua prática social e da sua experiência acerca das suas atividades.

2- O processo de modernização do Bemge

O BEMGE sofreu, durante a década passada, um grande processo de reformulação de seus objetivos estratégicos e de sua organização interna, encarado pelos diferentes atores envolvidos (direção, sindicalistas e bancários) como um *movimento de modernização* da instituição. Essa modernização consistiu numa renovação bastante significativa do seu quadro de pessoal e na instituição de novas relações de trabalho, que se traduziram em novas expectativas vivenciadas pelos trabalhadores. Tais expectativas passaram a se canalizar para a imagem de um *novo bancário* em contraposição ao *antigo bancário*.

O movimento de modernização, num primeiro momento, consistiu em reequilibrar o orçamento do banco. O quadro de pessoal foi reduzido em torno de 1.387 postos de trabalho. Vários setores e departamentos foram fechados. Antigos militantes sindicais foram demitidos. Esse processo de reestruturação foi implementado à revelia dos sindicatos. Possuiu, assim, como na maioria das empresas brasileiras, uma forte conotação conservadora, uma vez que não passou, em sua origem, pela construção do consentimento.

O BEMGE é um banco múltiplo ⁵ de economia mista, com 77% das ações controladas pelo Governo Estadual. Nasceu em 28/7/67, da fusão de dois outros antigos bancos. De 1984 a 1987, o banco vive grandes dificuldades de equilíbrio financeiro. Com uma estrutura administrativa arcaica, tendo que arcar com dívidas do Governo Estadual, o BEMGE amarga péssimos resultados nesse período. A partir de 1987, inicia um profundo processo de reestruturação administrativa. Com a extinção de diretorias (10 ao todo), a redução e racionalização dos custos, a automação de serviços e a simplificação de rotinas e procedimentos, entre outras medidas, o BEMGE sai de uma situação deficitária para ocupar o 8º lugar no *ranking* dos bancos brasileiros em 1989. Como já adiantei, essas medidas representaram, para o quadro de funcionários, a redução de 1.387 postos de trabalho nos anos de 87 e 88. As contratações voltam a crescer em 1989, mas sempre inferior ao nível da produtividade. O número de funcionários por pontos de atendimento decresce paulatinamente de 1986 a 1995, embora o banco tenha realizado, em 1991, o seu primeiro concurso público para ingresso na carreira, sendo admitidos, entre 1992 e 1993, cerca de 1.890 trabalhadores. Em 1986, a média de empregados por ponto de atendimento era de 30,5. Esse número cai para

14,7 em 1995. (DIEESE, 1993)

Em 1988, com a reforma administrativa iniciada, *novos rumos estratégicos* são definidos. Cria-se a Superintendência de Informática, em outubro de 1988. O serviço de informática passa a ser gerenciado diretamente pelo Banco com a implantação de seu Centro de Processamento de Dados - CPD. Desde então, o BEMGE tem procurado manter-se atualizado quanto aos serviços oferecidos pelo setor financeiro. De 1988 a 1993, foram feitas sucessivas substituições de seus equipamentos de processamento de dados. Mais de 4.200 funcionários foram treinados. Já no final de 1990 o BEMGE contava com 100% de sua rede de agências automatizadas. No total, em 1990, eram 419 agências, com 480.000 clientes atendidos e 2.412 terminais de caixa. Em 1993, já são 630 agências e postos informatizados, com 4.215 caixas. (BEMGE: 1993). De 1991 a 1992, o BEMGE investiu US\$ 300 milhões em informática.

Em outubro de 1992, a empresa lança o *Plano de Desenvolvimento Empresarial - PDE*, programa inspirado nos conceitos e técnicas desenvolvidos pelo Instituto Superior de Administração - INSEAD, da França, implantado no BEMGE com assessoria da Fundação Dom Cabral. Inspirado em técnicas japonesas de gestão, o PDE tinha como objetivo central uma profunda reorganização administrativa, melhorando o *"padrão de atendimento de modo a enfrentar a competitividade em curso no mercado financeiro"*. (DIEESE, 1993).

Do ponto de vista das relações de trabalho o PDE se baseia no tripé básico dos programas de Qualidade Total: *a relação sinérgica Empresa-Clientes-Empregados*. Estes últimos passam a ser chamados *colaboradores*, no objetivo último que é *a "satisfação das necessidades dos clientes como obsessão e ocupação permanente"*.⁶ (BEMGE/RH, 1992). Há, sem dúvida, uma série de avanços no que tange à qualificação e capacitação, à transparência administrativa e contábil e aos novos critérios de ingresso na instituição (pela via do concurso público) e promoção na carreira (pela via do concurso interno). No entanto, o próprio espírito de equipe tão difundido entre os adeptos da Qualidade Total não é fortalecido no conjunto do Plano, *"mas somente a competência e a possibilidade de ganhos individuais"*. (DIEESE, 1993).

A reestruturação administrativa iniciada em 1987 fez com que o BEMGE saísse de uma situação totalmente deficitária, para atingir altíssimos níveis de produtividade, alcançando, em 1993, um lucro líquido de *"US\$ 35 milhões, 83% (em valores reais) acima do ano anterior; garantindo uma rentabilidade de 22% sobre o patrimônio líquido"*. (MACHADO, 1994:8).

A história do BEMGE, da década de 80 até hoje, tem refletido o dilema dos bancos públicos, ou seja, a exigência de consolidarem sua posição no mercado como empresa eficiente e rentável e, ao mesmo tempo, cumprirem sua função social de fomento à economias regionais. O BEMGE tem-se afirmado dentro dessa dicotomia lançando mão de um agressivo programa de modernização. Nesse processo, pelo menos em sua origem, os bancários estiveram desprovidos de qualquer canal de participação por parte de sua entidade de classe. Embora tenham tido ganhos significativos (estabilidade relativa, maior transparência nas promoções, maior investimento em treinamento e capacitação, etc.), a estes restou apenas aderir ou serem excluídos.

3-De funcionário a profissional colaborador

Após um primeiro momento de enxugamento de quadros e com o reaquecimento do mercado financeiro, pelo retorno da inflação, o Bemge volta a contratar novos empregados. Há um ingresso significativo de bancários vindos de outras instituições financeiras. Além disso, com a realização do seu primeiro concurso público em 1991, cerca de 1.890 candidatos são admitidos. Esses trabalhadores recém-admitidos geralmente chegam ao Banco com uma escolaridade de nível superior que os diferencia dos antigos bancários.

O número de trabalhadores com escolaridade superior completa ou incompleta amplia-se significativamente para a faixa dos admitidos pós-concurso público. Com a entrada de uma mão-de-obra mais qualificada, antigos bancários vêem-se compelidos a estudar.

Com as transformações operadas no Sistema Financeiro nos últimos anos, as exigências quanto aos produtos oferecidos pelos bancos parecem canalizar-se cada vez mais, para a área de negócios - assessoria financeira, apoio aos negócios, etc. Os bancos se preocupam, de forma crescente, com a qualidade e o atendimento diferenciado. Isso exige um novo perfil de trabalhadores para atenderem a tais demandas, com capacidade para *"aconselhar investimentos, recomendar investimentos, participar do projeto empresarial dos seus clientes"* (Rubens, Superintendente de RH).

De acordo com o DIEESE (1991), os bancos tendem hoje a recrutar trabalhadores com formação superior. Com a redução dos postos de trabalho no setor os bancos têm optado por manter uma mão-de-obra com idade um pouco mais elevada. Além disso, têm ampliado o número de trabalhadores com carga horária de 8 horas. Preocupados com a qualidade e a eficiência, os bancos tendem a investir em formação profissional e treinamento, criam formas de remuneração e promoção que variam de acordo com o desempenho individual. (DIEESE, 1995). No bojo

dessas transformações, está-se constituindo um perfil de trabalhador bancário mais propenso a investir na carreira como uma profissão e não mais como uma "passagem", uma "transição".

Na empresa pesquisada o movimento pela modernização parece provocar uma revalorização da profissão mediante o investimento em formação profissional e uma preocupação em traçar uma estrutura de carreira que oriente os investimentos futuros. A profissionalização e o envolvimento com a empresa passam a ser um valor para esses trabalhadores.

O ingresso de novos trabalhadores no BEMGE, com um perfil diferenciado, irá fomentar um certo atrito cultural entre novos e antigos bancários. Geralmente, os trabalhadores com longo tempo de Banco não têm curso superior. Aqueles com escolaridade de 3º grau permaneceram no Banco sem se dedicarem à profissão em que se formaram. O concurso interno, neste caso, tende a favorecer os novos trabalhadores, que se encontram atualizados em seus conhecimentos, mobilizando-os na construção da sua carreira no Banco. Os antigos bancários expressam esse conflito na idéia de que o Banco não reconhece a experiência adquirida no trabalho.

Os antigos trabalhadores são definidos a partir de uma imagem socialmente construída do funcionário público - freqüentemente qualificados como ineficientes, desmotivados, etc. Os "antigos" são referidos como "bitolados".

Adaptar-se, ser inovador, envolvido com os objetivos da empresa, tomar iniciativas tornam-se valores que definem o profissional moderno. Entre os empregados do Banco, isso passa a ser vivido com um misto de desafio e sofrimento. Para os antigos funcionários, os valores nos quais foram educados e que informavam o que é ser um trabalhador do BEMGE devem ser abandonados.

Se, por um lado, o concurso interno incentiva uma reciclagem dos antigos bancários, por outro lado, as expectativas destes nem sempre podem ser atendidas. O discurso difundido pela Direção da empresa é de que a ascensão profissional é garantida a todos os que se dediquem. No entanto, o enxugamento de quadros intermediários provocado pela automação e os próprios limites da carreira impedem uma ascensão rápida. Isso, gera desconfiança quanto aos critérios dos concursos, desconfiança essa alimentada pelas práticas anteriores de clientelismo político.

O discurso da modernização mobilizou os anseios dos empregados no BEMGE quanto à ascensão profissional. Se, por um lado, eles se envolvem mais com a empresa, por outro, esperam o atendimento dessas expectativas. O perfil exigido para os cargos tem limitado o acesso, principalmente de trabalhadores mais velhos,

que se frustram com o fracasso nas promoções.

3.1 Relações sociais de escolaridade: forjando um novo bancário...

Com a *era da informação* e as exigências do mercado quanto à qualificação profissional, acredito que podemos falar do aparecimento de *relações sociais de escolaridade*. Há um processo crescente de exclusão de trabalhadores com baixa formação escolar e profissional para serviços terceirizados e subcontratados, para a execução de trabalhos precários e para o setor informal da economia. Geralmente, esses trabalhadores são velhos, portanto não compensa para a empresa requalificá-los, ou já nasceram excluídos socialmente e assim, provavelmente, tiveram pouco acesso à educação.

Quando se analisa o tipo de escola em que se formou ou está-se formando o trabalhador bancário da agência pesquisada, 72,9% destes se formaram/estão-se formando em escolas privadas, ao passo que apenas 20,8% estudam/estudaram na rede pública. Tendo em vista a predominância de alunos trabalhadores nos cursos noturnos em escolas privadas, isso revela uma estratégia de *formação individual* em que os estudos são custeados com o próprio trabalho. A jornada de trabalho de 6 horas é fundamental para esses bancários, visto que proporciona melhores condições de estudo, o que explica que a principal vantagem da profissão ressaltada entre escriturários (38,5%) e caixas (62,2%) se refira à jornada de trabalho de 6 horas. Já entre os comissionados, a vivência escolar sofre restrições devido à duração do trabalho (que, na maioria das vezes, extrapola as 8 horas regulamentares) e ao desgaste provocado pelo ritmo intenso das tarefas realizadas durante o dia. Nesse caso, conciliar trabalho e escola torna-se um sofrimento.

No banco pesquisado, antigos bancários que permaneceram na instituição e que não sucumbiram à renovação operada na segunda metade da década de 80 vêm cada vez mais sua perspectiva profissional limitada pelas exigências no mercado. São trabalhadores que, por se dedicarem ao Banco, não tiveram tempo para frequentar um curso superior. O tempo de juventude no Banco passou. Estão hoje executando tarefas rotineiras e desgastantes.

O banco tem priorizado uma mão-de-obra jovem, adaptável, na faixa etária que vai até 35 anos. A grande maioria dos seus funcionários (60,21%) estão nessa idade. (RH/BEMGE, 12/5/95), sendo que 71,8% dos empregados da agência aí se incluem. Destes, 90% dos gerentes têm de 27 a 35 anos. Segundo um executivo do banco "é uma faixa etária muito significativa, muito jovem e propícia a se ajustar mais rapidamente às mudanças." (Rubens, Superintendente de RH).

Não basta ter formação escolar compatível. É necessário ter idade suficiente que

garanta o retorno dos investimentos em formação profissional (foram 6 milhões de dólares em 1994, segundo dados do banco). As expectativas dos bancários mais velhos, nesse caso, devem-se ajustar entre aceitar os limites de sua atual função ou investir em uma nova profissão, o que é pouco provável, dada a sua idade.

3.2 A consciência de não dever favores: forjando novas relações de/ no trabalho...

Uma análise que restrinja o processo de modernização do BEMGE a aspectos específicos da concorrência capitalista não poderá dar conta da questão em toda a sua amplitude. Sem dúvida, com o aumento da competitividade e os seguidos planos econômicos no Brasil, as instituições financeiras passam por um processo intenso de modificações. No entanto, aspectos como o processo de redemocratização da sociedade brasileira e o surgimento do novo sindicalismo devem ser levados em conta ao avaliarmos o modo como a modernização capitalista se implementa no Brasil. Os dados levantados nesta pesquisa indicam que as lutas sociais que se travaram na transição da Ditadura Militar para Governos Democráticos e o aparecimento do *novo sindicalismo*⁷, foram componentes essenciais na história do BEMGE de 80 até hoje.

Há uma síntese bastante interessante de transformações mais amplas na sociedade - seja de cunho institucional, sejam culturais e sociais - e políticas internas de gestão do capital que *se vão influenciando, se interagem*. Logicamente, essas relações não são diretas. Não há uma transposição mecânica de conquistas democráticas alcançadas pela sociedade para as relações de trabalho. No entanto, o que chama a atenção na fala dos entrevistados é a idéia de que o movimento ético que marca a nossa História a partir da emergência de novos movimentos sociais durante as últimas duas décadas e a revalorização da cidadania que ocorreu no bojo desses movimentos contribuíram para forjar uma nova postura e novas atitudes também no "privado" mundo do trabalho.

O BEMGE se caracterizava por relações de trabalho marcadas por um forte *clientelismo*, as quais se traduziam na forma de ingresso (por indicação política ou pessoal) e no mecanismo de promoções internas (sem critérios definidos). O sucesso no interior da empresa dependia da capacidade dos indivíduos em mobilizarem laços de amizade e de influência política. A ingerência política criava uma prática de troca de favores que se traduzia em relações cotidianas autoritárias e hierarquizadas. A marca da instituição nessa fase é o fisiologismo e o paternalismo.

A imagem predominante era a de uma grande família - *a família bemgeária*. Essa cultura fortemente paternalista "*fazia com que a pessoa se apropriasse*

da empresa como patrimônio dos funcionários e como se a empresa não estivesse a serviço da sociedade". (Rubens, Superintendente de RH). A necessidade de inserir o Banco na modernização do sistema financeiro exigida pelas condições do mercado fará com que se introduzam mecanismos de gestão orientados por uma lógica empresarial.

Ocorre, a partir da modernização do BEMGE, uma grande reformulação do perfil dos trabalhadores que trazem consigo uma *nova mentalidade*, que não mais se caracteriza pelo clientelismo político.

A instituição do concurso interno irá promover, junto com o concurso público, o sentimento de independência em relação a favores e a centralidade na qualificação e formação escolar. A vivência valorizada, agora, não é mais a da experiência adquirida em longos anos de trabalho bancário, mas o domínio de determinados saberes curriculares. O concurso interno traz o elemento do merecimento e da capacidade como pré-requisito para promoções.

A passagem de um modelo gerencial marcado pelo fisiologismo para o *gerenciamento empresarial* traz consigo elementos que introduzem novas maneiras de olhar o Banco e desenvolve uma nova postura no que se refere às relações de trabalho. O acesso ao Banco via concurso público, as promoções por concurso interno, a transição para relações de trabalho mais regulamentadas fomentam o sentimento entre os trabalhadores de *não dever favores*.

Ser trabalhador no BEMGE adquire um *novo significado*, que se traduz na imagem de profissional. Os trabalhadores passam a se sentirem valorizados por atributos que lhes são próprios, podem entrar no Banco de *cabeça erguida*, com o moral elevado. Sentem-se livres de amarras pessoais ou políticas.

É necessário captar, nas análises do mundo do trabalho, as novas potencialidades que emergem dessa realidade. Novas dimensões podem estar surgindo nesse cenário de amplas transformações. O que desejo assinalar é que o mundo do trabalho não pode ser pensado desvinculado de realidades exteriores que perpassam a vida dos sujeitos trabalhadores e que invadem os muros da empresa. O processo de modernização está orientado para fins de acumulação do capital. Os meios utilizados, porém, dependem das condições históricas, sociais e culturais de cada época e lugar. Na fala dos trabalhadores do BEMGE, transparece um revigoramento da cidadania - fruto das lutas políticas e sociais no Brasil da década de 70 até hoje - que acabam por influenciar as relações de/no trabalho no Banco.

O novo modo-de-ser dos trabalhadores do BEMGE não diz respeito, pelos depoimentos, a aspectos apenas quantificáveis: mais ou menos tempo de formação

profissional e treinamento, tipos de conhecimento formal adquirido, etc. Parece-me que o recém-chegado à empresa traz consigo uma série de avanços subjetivos - nova consciência, novos valores - que perpassam todo o mundo do trabalho. Na medida em que participam de transformações mais amplas que acontecem em diferentes espaços sociais - na cidade, no partido, no sindicato, na igreja, na escola - os bancários trazem consigo uma nova postura, que se reflete num novo modo de se colocar diante das condições objetivas de trabalho.

O movimento de modernização no Bemge, somado aos valores emergentes da experiência social - dos movimentos sociais, dos sindicatos, etc. - acaba por influenciar novas relações de/no trabalho e, com isso, uma nova dinâmica na vida da empresa. No entanto, permanece um *etos* desigual e autoritário no interior do banco - práticas autoritárias que concentram poder e excluem certos segmentos, como por exemplo, mulheres e negros - que diz respeito à lógica mercantil. Não se trata de um gerente ou de um chefe autoritário, mas do próprio funcionamento do mundo dos negócios, marcado por um *etos* do autoritarismo, do poder e da imposição. O capital elege a desigualdade como finalidade última, como virtude à partir da qual pode legitimar-se enquanto processo de acumulação.

5- Rupturas na “democracia empresarial”

O discurso empresarial tem apresentado o mundo dos negócios como o local do reconhecimento das diferenças e espaço de realização da liberdade humana. O cliente tem acesso a uma vida mais saudável e confortável na medida em que pode escolher o “produto personalizado”. Os trabalhadores encontram na “nova” empresa a possibilidade de um trabalho autônomo, sem controles. A Qualidade Total “humanizou o trabalho”, inaugurou a democracia no interior nas empresas, assim preconizam os homens de negócios.

O caso das relações de gênero no interior do BEMGE é bastante revelador dos limites desse discurso ideológico. Uma das características do setor financeiro no Brasil é a forte presença feminina entre seus trabalhadores.⁸ No que diz respeito ao gênero, 47,04% do quadro de pessoal do banco é composto por mulheres (BEMGE/RH, 12/5/95).

Se observarmos as funções comissionadas 51,7% dos postos de trabalho (15) são ocupados por mulheres, ao passo que os homens ocupam 48,3% destes (14). No entanto, 53,3% dessas mulheres exercem a função de Técnicos de Área (8) e 46,7% a função de Gerentes (7). Essa proporção altera-se sensivelmente no caso dos homens: apenas 7,1% estão entre Técnicos de Área (1) sendo que 92,9% são Gerentes (13). Tais dados mostram que, embora seja grande o número de bancárias

no exercício de funções comissionadas, a maioria não exerce funções de comando. Os postos reservados às mulheres, além da pouca autonomia que apresentam, oferecem salários e condições de trabalho inferiores daqueles ocupados por homens. Tais dados revelam dificuldades de ascensão profissional para as mulheres em áreas tradicionalmente ocupadas por homens. A instituição do concurso interno de fato facilitou o acesso de mulheres a cargos de decisão. Seria uma ilusão imaginar que esse dispositivo isolado resolve a questão.

De acordo com SEGNINI (1994), a feminização do setor é uma tendência mundial. No Brasil, o processo segue junto à informatização e à implantação de novas formas de organização do trabalho. Esse processo de feminização é paradoxal. Ao mesmo tempo em que significou *uma conquista social das mulheres*, a forma de inserção e o uso da força de trabalho feminina revela-se como uma *conquista do capital* (SEGNINI, 1994). As mulheres que ascendem na carreira bancária revelam um alto grau de envolvimento pessoal e de produtividade, segundo as conclusões da autora:

Também do ponto de vista das relações étnicas podemos perceber a reprodução de mecanismos de exclusão no interior dos bancos. Ao analisarmos o perfil dos trabalhadores em bancos, podemos perceber a ausência quase que total da raça negra. Dados de uma pesquisa realizada pelo Sindicato dos Bancários de BH e Região, em 1992, revelam um total de apenas 2,1% de bancários de cor negra em BH e Contagem, contra 80,25% brancos. Na cidade de São Paulo, "*verificou-se que a presença do negro nos bancos privados é pequena (1,3%), enquanto que nos estatais é de 4,5% devido ao concurso público*". (CUT/SP, 1995:12)

Embora o concurso público crie mecanismos democráticos de ingresso nas instituições estatais, a discriminação social - de classe, de raça e de gênero - ainda repercute no interior dos bancos. O número de negros que ingressam nos bancos é baixíssimo. Da mesma forma, as possibilidades de ascensão na carreira são mais estreitas para estes.

As ditas *funções modernizantes* não foram capazes de contemplar o problema da discriminação racial na sociedade brasileira, que se reproduz no interior do BEMGE. Dos negros na agência pesquisada (8,25%), a totalidade estava em cargos de escriturário e caixa. Embora os depoimentos avaliem como positiva a introdução do concurso público, os poucos negros que ingressam nas instituições bancárias têm que dedicar maior esforço que os outros bancários para conseguir ascender na carreira. Também desse ponto de vista as relações mercantis são marcadas pelo autoritarismo, pela negação da diferença e pela imposição de alguns valores

sobre outros. O concurso acaba por legitimar uma triagem anterior processada pela escola, que oferece um ensino de péssima qualidade para a camada popular, nela incluídos os negros. As promoções por concurso interno tenderá a selecionar brancos para postos de comando, excluindo os negros dos quadros hierárquicos da instituição.

Outro aspecto relativo à vivência da modernização refere-se ao sofrimento psíquico no trabalho bancário. As modificações operadas no sistema financeiro durante as três últimas décadas incidem diretamente sobre a organização do trabalho nas instituições financeiras. O processo de taylorização e de mecanização do processo de trabalho, seu alto grau de padronização transformam o trabalho em bancos em uma repetição ininterrupta de tarefas e rotinas. O trabalho se apresenta, em grande parte dos depoimentos, vazio de sentido.

Na maior parte dos casos, a tendência é valorizar aspectos extrínsecos ao trabalho em si, como os salários indiretos, a convivência com o público, a jornada de trabalho, etc. A grande maioria dos entrevistados tende a ressaltar o aspecto da jornada de trabalho como a grande satisfação da profissão. Uma jornada menor de trabalho permite que os empregados em bancos invistam em projetos pessoais e familiares - a formação escolar, um emprego paralelo ou mesmo a conciliação do trabalho doméstico com a profissão bancária - tendo como garantia um emprego "seguro" e bem remunerado para as condições brasileiras.

No que tange ao trabalho em si, ele é constantemente referido como um trabalho rotineiro, vazio e repetitivo. Revela-se uma condição de grande estranhamento diante do trabalho, agravada pelo alto grau de responsabilidade e insegurança que cerca o trabalho com dinheiro. Em algumas funções, embora não sejam tão repetitivas - o caso dos Gerentes por exemplo - esse grau de insegurança e a cobrança por produtividade acabam por causar um sofrimento equivalente, na forma de pressão sobre o trabalho.

Os trabalhadores nas agências sofrem constantemente a pressão de clientes e de outros setores burocráticos do Banco. O fluxo de pessoas determina o ritmo do trabalho nas agências. Esse fluxo é variável e provoca "picos" e "baixas" no volume de tarefas. A pressão sobre o trabalho nas agências se dá pelo número de clientes presentes no banco, pela fila interminável que deságua no caixa e pelas cobranças quanto à qualidade do atendimento. O cliente exerce controle direto sobre o trabalho dos bancários, uma vez que tem contato, vê, e, portanto, vigia. Por outro lado, *saber lidar com o cliente* é um desafio que os bancários assumem como elemento de satisfação e realização. Em muitos casos, porém, essa pressão,

Tra
somada
e insegu
doenças
LER e d
1995, ce
a doenç
margina
trabalha
1993) c
pelo fat

Apesar
trabalh
do dese
recente
trabalh
qualqu
o sofr

Relaçã
de gên
em qu
da des
neolib
que a
merito
medic
facili
produ
subje
produ
uma
socie
proci

A m
gestã
priv

somada à execução de tarefas vazias e repetitivas, ao alto grau de responsabilidade e insegurança vividos, acaba por tornar desgastante a profissão, originando várias doenças profissionais. Entre os bancários, é comum encontrarem-se vítimas da LER e de doenças mentais. No BEMGE foram registradas 93 casos de LER em 1995, contra cerca de 40 no ano de 1994. É comum os bancários menosprezarem a doença, seja por medo de perderem o emprego, seja por receio de serem marginalizados como alguém inútil ou até mesmo por negligência. Muitas vezes, os trabalhadores tendem a negar o risco, como uma estratégia defensiva, (DEJOURS, 1993) como forma de se resguardarem do sofrimento e da ansiedade provocados pelo fato de admitir a possibilidade de ficarem doentes.

Apesar do sofrimento vivido quotidianamente, hoje há uma tendência, de que os trabalhadores bancários valorizem mais a permanência no banco. O crescimento do desemprego na economia mundial como um todo, as transformações operadas recentemente no setor financeiro, os níveis salariais no Brasil, as condições de trabalho em outras empresas acabam por forçar a permanência no banco. De qualquer maneira, o processo de modernização no BEMGE foi incapaz de conjurar o sofrimento em prol da criatividade e do prazer no trabalho.

Relações mercantis e não mercantis, relações sociais de classe e relações sociais de gênero, de raça, etc., interpõem-se. O capitalismo é assim uma formação social em que o *etos* da desigualdade se manifesta em todos os campos. Há uma lógica da desigualdade que uma aparente idéia de democracia mercantil falseia. O discurso neoliberal constantemente apresenta o mercado como o lugar da igualdade, em que aqueles mais capacitados, com o devido respeito às suas regras, são meritariamente recompensados. O mercado é intrinsecamente democrático na medida em que todos os bens de consumo se apresentam sempre com mais facilidades para serem adquiridos. O indivíduo pode escolher os mais variados produtos personalizados. Assim, as pessoas podem expressar livremente a sua subjetividade, a sua individualidade, as suas potencialidades por meio da moda, dos produtos cada dia mais efêmeros, etc. A sociedade apresenta-se, neste caso, como uma *democracia mercantil*. Acontece, que a lógica que dita as regras dessa sociedade é uma lógica desigual, uma lógica da imposição, da *lei do Gérson*, que procura tirar vantagens em tudo.

5- Conclusão

A modernização do *Bemge* caracterizou-se principalmente pela passagem de uma gestão clientelista e fisiológica, em que a instituição estava subordinada a interesses privados, para uma "gestão empresarial". Caracterizou-se, também, pelas

inovações tecnológicas e organizacionais presentes no sistema financeiro como um todo. Para os trabalhadores, tal movimento de modernização constituiu, sem dúvida, uma maior profissionalização e relações de trabalho mais regulamentadas. A partir dessas inovações e da significativa renovação do seu quadro de pessoal operada no final da década de 80 e no início dos anos 90, os trabalhadores do BEMGE passam a canalizar suas expectativas profissionais para a imagem de um *novo bancário*.

Este *novo bancário* é constituído por empregados que adentram a empresa nesses últimos anos, que chegam à instituição com novos valores adquiridos na sua experiência social, seja porque são bancários com experiência anterior na profissão, seja porque participaram de todo o movimento de efervescência política e social da sociedade brasileira que caracterizou os anos 80. Trazem consigo novas qualificações e reivindicações, e o sentimento de *não dever favores*, que passam a fazer parte do universo dos empregados no BEMGE. Dos bancários remanescentes, muitos se vêem compelidos a estudar, a investir na profissão. Esse *novo bancário* é mais envolvido com a empresa e com a profissão, geralmente possui um bom nível de escolaridade.

Por outro lado, o caráter bitolado de muitas tarefas no interior dos bancos e os limites da carreira fazem com que ainda vigore, entre os bancários, uma imagem de provisoriedade que caracterizou por muito tempo a profissão. Essa ambiguidade vivida entre o desejo de deixar o banco e os limites impostos pelas condições estruturais da sociedade brasileira, origina um grande sofrimento que a modernização não foi capaz de *conjur*ar.

A idéia de uma lógica efficientista, isenta e marcada pelo cálculo racional, presente no discurso empresarial, mostrou-se totalmente falsa. Se, por um lado, o trabalho adquire um novo *status* para estes trabalhadores, marcado pela profissionalização, por regras regulamentadas de ingresso e promoção no Banco, pelo investimento na carreira, outros fatores não tão "racionais" determinam as relações no interior do Banco. Um desses fatores é o lugar reservado às mulheres, aos negros, aos velhos e aos não escolarizados. O mundo dos negócios revela-se discriminador quanto a esses segmentos, utilizando-se de preconceitos sociais como estratégia de valorização do capital. A idéia da democracia liberal (negada na exclusão social de setores da sociedade para o mundo da economia informal e do emprego precário) é irreal também para os incluídos no mercado de trabalho, tendo em vista a lógica discriminatória que perpassa a vida no interior dos bancos.

Uma pesquisa na área das Ciências Humanas traz sempre o compromisso prático

de levantar elementos novos para a ação dos envolvidos no objeto de estudo. No quadro teórico que marcou a pesquisa, esse compromisso traduz-se na tentativa de fazer com que a compreensão da realidade suscite contribuições para um projeto maior de emancipação humana, de construção de uma sociedade em que o indivíduo tenha oportunidade de desenvolver plenamente as suas potencialidades.

Para aqueles comprometidos com o mundo do trabalho - sindicatos, institutos de formação e pesquisa, partidos políticos, etc. -, coloca-se como fundamental o que DEJOURS (1993) chamou da constituição de um *espaço público* no interior das empresas. Essa publicização do privado mundo dos negócios é uma demanda urgente. Significa lutar para que as empresas garantam aos trabalhadores o direito de se expressarem sem coação acerca de seus sentimentos e desejos, de constituírem um espaço onde se possam reencontrar com o trabalho, com a criatividade e com a concepção.

Outra questão importante é que as lutas sociais hoje passam também pelo reconhecimento de outras dimensões constituintes do ser humano - a cultura, o corpo, a raça, o gênero, a idade, a relação com a natureza, etc.

Do lado dos que se debruçam sobre o mundo do trabalho, dos que *trabalham o trabalho dos outros*, é necessário um esforço redobrado para caminhar em direção aos sujeitos, seus sentimentos e representações, suas carências materiais e espirituais. Para isso, é necessário instituir aquilo que SÈVE (1989) chamou de uma *nova cientificidade*, ou seja, superar "*as formas atualmente instituídas da divisão do trabalho de conhecimento*". Um olhar sobre os sujeitos do trabalho exige superar o isolamento das *disciplinas* que elegem como objeto de estudo parcelas do humano presentes em cada um - a mente, a alma, o estômago, os músculos, etc. - muitas vezes como partes confrontantes. É necessário partir para formulações que considerem o ser humano trabalhador em sua totalidade.

A sensibilidade para com essas dimensões da vida a que me referi, não está desvinculada das relações sociais capitalistas. A origem dos novos valores libertários, que passam a compor a agenda das lutas políticas e sociais deste final de século, são um fenômeno histórico-social, e portanto deve ser procurada nas contradições que se estabelecem no seio da sociedade capitalista. Essa sociedade foi responsável por um ideal de organização que alienou a vida para elevar a razão, que subestimou a paixão e os sentimentos humanos em nome de uma racionalidade fria, que sufocou o sujeito que trabalha em nome da produtividade.

1 Mestre em Educação, Professor Substituto da Faculdade de Educação da UFMG e Assessor de Formação Sindical.

2 "A *acumulação flexível*, como vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. 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." (HARVEY, 1993:140) A difusão desse padrão de acumulação não é homogênea, o que exige uma certa relativização, conforme alerta o texto de CARVALHO & SCHMITZ (1990).

3 Cf. ABRAMO (1988), LEITE (1994), REBECCHI (1990). Segundo SOUZA (1989), já na década de 60, verifica-se a presença do tema da subjetividade, principalmente nas pesquisas que se ocupam da *motivação no trabalho* e das *atitudes operárias*. Durante a década de 70, esses estudos ampliam-se para o campo da resistência operária ao trabalho fabril. Na década de 80, há uma abertura para *além dos limites da fábrica*, que compreende novas dimensões da subjetividade operária (cultura, lazer, gênero, relações afetivas, etc.)

4 Não se trata de um estudo de caso típico. Não pretendi estudar a agência bancária como um caso único, esgotando todas as nuances e particularidades do campo de estudo. Por se tratar do tema da subjetividade, a pesquisa tem uma pretensão mais genérica que singular. Nesse sentido, podemos falar mais em *estudos sobre casos* nos termos de ROCKWELL (1986).

5 O banco múltiplo surge por volta de 1989, como conseqüência do Plano Cruzado. "Dando continuidade aos ajustes operacionais iniciados a partir do Plano Cruzado, é incrementada a reforma bancária elaborada pelo Banco Central, financiada pelo Banco Mundial. Tal reforma visa reduzir custos operacionais, principalmente administrativos com a criação dos chamados 'bancos múltiplos', englobando o banco comercial, o banco de investimento, a financeira e o banco de poupança." (ACCORSI, 1990:24) Com a criação dos bancos múltiplos, estruturas administrativas e de apoio, antes dispersas em várias instituições, são centralizadas em uma única estrutura, racionalizando custos.

6 O cliente, nos discursos da Qualidade Total, é sempre uma figura que paira acima dos conflitos de classe: "A solução é buscar um caminho que tire o foco do dilema empregado/empresa e coloque-o no cliente, tendo como ponto de sustentação e balizamento os resultados desejados. Resultados desejados claramente explicitados, negociados e exequíveis como base para a construção de uma nova relação entre empresa/colaboradores, onde todas as forças sejam consideradas, necessariamente em função da satisfação do cliente." (BEMGE/RH, 1992).

7 Não é minha intenção fazer um resgate de todo o processo de redemocratização da sociedade brasileira e do papel do novo sindicalismo nesse movimento. Isto me faria desviar do escopo do trabalho. Cf. para isto SADER (1988).

8 No Estado do Rio Grande do Sul, as mulheres formavam um contingente de 33,3% em 1988 (FEEB-RS, 1988). Na Grande SP, no entanto, esse número era de 41% já em 1979, segundo o DIEESE (1980). Hoje, o motante de mulheres no setor bancário na Grande SP é de 47%, de acordo

com o Sindicato dos Bancários de SP. (SEGNINI, 1994). Conforme pesquisa realizada pelo SEEB-BH, o total de bancárias na Grande BH em 1992 era de 45,8%. (SEEB-BH, 1992).

9 Na CEE e no Japão, 50% do setor é composto de mulheres. Nos EUA e no Canadá, esse número sobe para 70%. (SEGNINI, 1994).

Referências Bibliográficas

ABRAMO, Laís Wendel. A subjetividade do trabalhador frente à automação. In: NEDER, Ricardo Toledo et al. *Automação e movimento sindical no Brasil*. São Paulo: Hucitec, 1988. Cap. 4, p. 133-176.

ACCORSI, André. *Automação: bancos e bancários*. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração da USP, 1990. (Dissertação, Mestrado em Administração).

CARVALHO, Ruy de Quadros e SCHMITZ, Hubert. O fordismo está vivo no Brasil. *Novos Estudos Cebrap*. n.º 27, p. 148-156, jul. 1990.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES DE SÃO PAULO-CUT/SP. Comissão Estadual Contra a Discriminação Racial. *Reescrevendo a nossa história*. São Paulo: SEEB-SP, 1995.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François. (Coord.). *O indivíduo na organização; dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 149-173.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS-DIEESE/Linha Bancários. *Mapa do emprego bancário no Brasil*. São Paulo: Executiva Nacional dos Bancários, 1994. (Mimeogr.).

_____. *Bancos: As políticas de recursos humanos nos bancos e seus impactos sobre as relações trabalhistas*. São Paulo: FEEB SP/MS, jan. 1995.

_____. *BEMGE S/A: desempenho em 1993*. Belo Horizonte: SEEB-BH e Região, maio 1994.

_____. *Estrutura e desempenho recente dos bancos estaduais mineiros*. Belo Horizonte: SEEB-BH e Região, 1991.

_____. *PDE: o que é e o que representa*. Belo Horizonte, 1993.

_____. *Profissão: bancário; perfil da categoria*. São Paulo: DIEESE, 1980.

ENGUIITA, Mariano Fernández. *Trabalho, escola e ideologia; Marx e a crítica da educação*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.

FEDERAÇÃO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DO RIO GRANDE DO SUL-FEEB/RS. *Bancário: trabalho, vida e organização*. Porto Alegre:

FEEB-RS, 1989.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1993.

HIRATA, Helena. *Subjetividade e produtividade: indivíduo e coletivo no processo de trabalho*. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL "POLÍTICAS DE GESTÃO, RELAÇÕES DE TRABALHO E PRODUÇÃO SIMBÓLICA". São Paulo: USP, 1989.

_____. Trabalho, família e relações homem/mulher: reflexões a partir do caso japonês. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 1, nº 2, p. 5-12, out. 1986.

LEÃO, Geraldo M. P. *Trabalho, Educação e Subjetividade: a vivência da modernização em uma agência bancária*. Belo Horizonte: Faculdade de Educação, UFMG, 1996. (Dissertação, Mestrado em Educação).

LEITE, Márcia de Paula. *O futuro do trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária*. São Paulo: Scritta/FAPESP, 1994.

MACHADO, Ubiratan Paulo. A nova realidade do BEMGE. *IBM Informação*, p. 6-8, 1994.

REBECCHI, Emílio. *O sujeito frente à inovação tecnológica*. Petrópolis: Vozes/IBASE, 1990.

ROCKWEEL, Elsie. Etnografia e teoria na pesquisa educacional. In: ESPELETA, J. & ROCKWEEL, Elsie. *Pesquisa participante*. São Paulo: Cortez, 1986. p. 31-54.

SADER, Eder. *Quando novos personagens entram em cena: experiências, falas e lutas dos trabalhadores da Grande São Paulo, 1970-80*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

SEGNINI, Liliana R. Petrilli. *O processo de feminização do trabalho bancário em um contexto altamente informatizado: uma conquista social?* Campinas, 1994. (Mimeogr.).

SÈVE, Lucien. A personalidade em gestação. In: DORAY, Bernard e SILVEIRA, Paulo (Org.). *Elementos para uma teoria marxista da subjetividade*. São Paulo: Vértice/ Revista dos Tribunais, 1989. p. 147-178.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE BH E REGIÃO. Perfil dos trabalhadores da rede bancária do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, fev. 1992. (Relatório de pesquisa).

SOUZA, Nair Heloísa Bicalho de. A questão da subjetividade nos estudos sobre a classe trabalhadora brasileira: uma abordagem preliminar. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS/ANPOCS, XIII, 1989. Caxambu. (Mimeogr.).

