

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE DO SIGNIFICADO DO PROGRAMA DE  
DEMISSÕES VOLUNTÁRIAS DO BANCO DO  
BRASIL**

Patrícia Regina Stumpf Paes Leme

Dissertação de Mestrado apresentada junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Opção: Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Pinho Mazzilli

Porto Alegre, dezembro de 2000.

Para o Carlos, pelo apoio e estímulo incondicionais.

A meus pais, que me ensinaram a respeitar o trabalho na área pública.

## AGRADECIMENTOS

Ao professor Dr. Cláudio Mazzilli, orientador e amigo presente, pela competência, acolhida, disponibilidade e respeito demonstrados ao longo do trabalho e, principalmente, por aceitar com indulgência o prazer e o sofrimento presentes na elaboração deste estudo.

Ao professor Dr. Luis Roque Klering, pela cooperação e estímulo prestados ao longo do curso de Mestrado em Administração e na defesa do projeto de dissertação.

À professora Dra. Nara Bernardes, pela contribuição e incentivo prestados na defesa do projeto da dissertação.

À professora Dra. Neusa Cavedon, por aceitar o convite para fazer parte da Banca.

Aos professores e funcionários do PPGA, pela dedicação com a qual contribuíram na formação de um novo profissional.

A todos os colegas do mestrado, pelos conhecimentos e vivências compartilhados, que colaboraram para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Banco do Brasil e à Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil, pela disponibilidade e pelos dados fornecidos.

Aos ex-funcionários do Banco do Brasil, em particular aos participantes da pesquisa.

Aos colegas do Departamento de Planejamento Organizacional da Secretaria da Administração do Estado do Rio Grande do Sul, em especial ao Diretor do mesmo, Sr. Kléber da Silva Rocha, pela compreensão nos momentos cruciais.

À amiga e colega Cristiane Colar da Silva, pelo companheirismo e amizade ao longo desta trajetória.

A todos os que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta pesquisa.

*“(...) Ao criarmos sistemas de símbolos que nos permitem um engajamento em trocas significativas com os outros, estamos também ajudando-nos a encontrar significado nas nossas próprias vidas. Embora durante tempos tranqüilos possamos confrontar-nos com o fato de que vamos morrer, grande parte da nossa vida quotidiana é vivida dentro da realidade artificial criada através da cultura. Esta ilusão de realidade ajuda a disfarçar o nosso medo inconsciente de que tudo seja altamente vulnerável e transitório.” (MORGAN, 1996, p.219).*

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	9
LISTA DE QUADROS .....	10
LISTA DE SIGLAS .....	11
RESUMO .....	12
ABSTRACT .....	13
INTRODUÇÃO .....	14

### Parte I

<i>CAPÍTULO 1 DESENVOLVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA</i> .....	20
1.1 INTRODUÇÃO .....	20
1.2 DEFINIÇÃO DE TRABALHO .....	20
1.3 ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO .....	21
1.3.1 Teoria Clássica .....	22
1.3.2 Teoria da Burocracia .....	24
1.4 A FORMAÇÃO DOS MECANISMOS BUROCRÁTICOS .....	26
1.5 IMPLEMENTAÇÃO E EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA BRASILEIRA .....	27
1.5.1 Crise da Administração Pública Burocrática Brasileira: surgimento da Proposta de uma Reforma Gerencial .....	30
1.5.2 A perspectiva da criatividade no contexto burocrático e gerencial .....	33
1.6 CONCLUSÃO .....	34

<i>CAPÍTULO 2 O PROGRAMA DE DEMISSÕES VOLUNTÁRIAS DO BANCO DO BRASIL</i> .....	36
2.1 INTRODUÇÃO .....	36
2.2 OS PROGRAMAS DE DEMISSÕES VOLUNTÁRIAS .....	36
2.3 ESTRUTURA ORGÂNICA DO BANCO DO BRASIL .....	38
2.3.1 Evolução Histórica .....	38
2.4 PRINCIPAIS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS REALIZADAS PELO	

BANCO DO BRASIL .....	39
2.5 A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE DEMISSÕES VOLUNTÁRIAS DO BANCO DO BRASIL .....	41
2.6 CONCLUSÃO .....	44
<i>CAPÍTULO 3 DESENVOLVIMENTO DAS RELAÇÕES DE PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO .....</i>	<i>46</i>
3.1 INTRODUÇÃO .....	46
3.2 A ABORDAGEM DE JOURNADA DO SOFRIMENTO NO TRABALHO .....	46
3.3 AS ORGANIZAÇÕES E O COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO.....	48
3.4 ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS ADOTADAS EM BUSCA DO EQUILÍBRIO PSÍQUICO .....	48
3.5 CONCLUSÃO .....	52
<b>Conclusão Geral Parte I .....</b>	<b>53</b>
<b>Parte II</b>	
<i>CAPÍTULO 1 METODOLOGIA .....</i>	<i>57</i>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA .....	57
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	58
1.3 OBJETIVOS .....	59
1.3.1 Objetivo Geral .....	59
1.3.2 Objetivos Específicos .....	59
1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA .....	59
1.4.1 Delimitação da População de Pesquisa .....	60
1.4.2 Descrição da Amostra .....	61
1.4.3 Coleta de Dados .....	63
1.4.4 Análise dos Dados .....	64
<i>CAPÍTULO 2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</i>	<i>66</i>
2.1 A COLETA DE DADOS .....	66
2.2 A ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS .....	67
2.3 RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS ...	68
2.4 AS CATEGORIAS INICIAIS .....	70
2.4.1 A estabilidade .....	70
2.4.2 A segurança no trabalho.....	71
2.4.3 A decisão de adesão .....	71
2.4.4 O questionamento pós-PDV .....	72

2.4.5 O descontentamento com as mudanças .....	73
2.4.6 Motivos para adesão .....	74
2.4.7 O enfraquecimento do setor público .....	75
2.4.8 O paternalismo .....	76
2.4.9 Ausência de planejamento para o PDV.....	77
2.4.10 O PDV a “toque de caixa”.....	78
2.4.11 O lado positivo do trabalho bancário.....	79
2.4.12 A criatividade .....	80
2.4.13 A insatisfação gerada pelo trabalho burocrático .....	81
2.4.14 A inexperiência profissional .....	81
2.4.15 O desemprego .....	82
2.4.16 Mudança no sentido do trabalho.....	83
2.4.17 Indefinição quanto ao futuro .....	84
2.4.18 Negação do futuro .....	85
2.5 AS CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS .....	86
2.5.1 A dicotomia da decisão de adesão .....	86
2.5.2 Razões para adesão ao PDV .....	89
2.5.3 O despreparo para o PDV .....	92
2.5.4 O prazer no trabalho bancário.....	95
2.5.5 Os entraves burocráticos .....	97
2.5.6 O significado do trabalho após o PDV.....	99
<i>CAPÍTULO 3 DOS RESULTADOS AO REFERENCIAL TEÓRICO .....</i>	<i>102</i>
3.1 AS CATEGORIAS FINAIS .....	103
3.1.1 O desmonte do setor público .....	103
3.1.2 A mudança no significado do trabalho .....	109
<i>CAPÍTULO 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</i>	<i>115</i>
<i>BIBLIOGRAFIA .....</i>	<i>125</i>
<i>ANEXOS .....</i>	<i>130</i>



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do Modelo Teórico de Pesquisa ..... 56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação dos Mecanismos de Defesa do Inconsciente .....	50
Quadro 2 – Características da Amostra .....	62
Quadro 3 – Processo de Derivação das Categorias .....	69
Quadro 4 – Processo de Derivação das Categorias Intermediárias: A Dicotomia da Decisão de Adesão .....	86
Quadro 5 – Processo de Derivação das Categorias Intermediárias: Razões para Adesão ao PDV .....	89
Quadro 6 – Processo de Derivação das Categorias Intermediárias: O Despreparo para o PDV .....	92
Quadro 7 – Processo de Derivação das Categorias Intermediárias: O Prazer no Trabalho Bancário .....	95
Quadro 8 – Processo de Derivação das Categorias Intermediárias: Os Entraves Burocráticos .....	97
Quadro 9 – Processo de Derivação das Categorias Intermediárias: O Significado do Trabalho após o PDV.....	99
Quadro 10 – Processo de Derivação da Categoria Final: O Desmonte do Setor Público .....	103
Quadro 11 – Processo de derivação da Categoria Final: A Mudança no Significado do Trabalho.....	109

## LISTA DE SIGLAS

ANABB – Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil

BACEN – Banco Central do Brasil

DASP – Departamento de Administração do Serviço Público

DBM do Brasil – Drake Beam Morin do Brasil

LDBB – Linha Direta do Banco do Brasil

PDV – Programa de Demissão Voluntária

TCU – Tribunal de Contas da União

## RESUMO

Trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva, que busca analisar, a partir de pressupostos de Dejours (1993, 1994, 1997, 1999) a influência de fatores de prazer e sofrimento na construção do significado do trabalho presentes em indivíduos que optaram por aderir a um Programa de Demissão Voluntária - PDV. Os dados foram coletados junto a ex-funcionários do Banco do Brasil, através de entrevistas semi-estruturadas. Para análise dos dados foi utilizada a metodologia da análise de conteúdo, na modalidade de análise temática. Os resultados são apresentados em dezoito categorias iniciais, seis categorias intermediárias e duas categorias finais: *o desmonte do setor público* e *a mudança no significado do trabalho*. A problemática parte do pressuposto de que, com os PDV, a situação de se deixar a organização da qual se fazia parte pode repercutir em oportunidades em outras áreas, seja como empregado, seja como empregador. Por outro lado, pode se refletir em ausência de perspectivas quanto ao futuro. Os resultados obtidos mostram que o PDV é um fator desencadeante de sofrimento, considerando que, após a adesão ao Programa, permanece para os ex-funcionários uma condição de frustração e de conflitos pessoais em decorrência da forma como foi conduzida a implementação do Programa.

## ABSTRACT

In this dissertation was analyzed – within the framework of Dejours' work about the influence of factors of pleasure and suffering on the construction of labour significance – these factors in individuals who have chosen to adhere to a Voluntary Resignation Program - PDV. The data were collected among ex-employees from Banco do Brasil, through semi-structured interviews. The analysis of the collected data was done according to the content analysis methodology. The results are presented in eighteen initial categories, six intermediate categories and two final categories: *the decomposition of the public service* and *the change in labour significance*. This discussion assumes the point of view that in resignation programs, the act of leaving the organization generates positive effects such as opportunities in other areas, whether as an employee or as an employer. On the other hand, this situation can reflect the lack of prospect for the future. The results show that PDV (Voluntary Resignation Program) is an element which causes suffering. After adhering to the Program, ex-employees still suffer from personal conflicts and frustration, due to the way the Program was conducted.

## *INTRODUÇÃO*

No mundo contemporâneo configuram-se cada vez mais rapidamente transformações na organização do trabalho. Estas transformações podem ser melhor entendidas a partir de fenômenos como: globalização da economia, processos de terceirização, reengenharia, “downsizing”, substituição do homem pela máquina e introdução de novas tecnologias. Nesse contexto, a redução dos níveis de emprego é uma realidade e, portanto, alvo de incessante preocupação.

De acordo com KILIMINIK (1998), empresas privadas e públicas já fizeram drásticos enxugamentos de pessoal e acenam para novos cortes. Isso significa, como colocam GUEDES, CALADO e VIEIRA (1998), que, para enfrentar a competitividade, as indústrias necessitam produzir com baixo custo, alta qualidade e menor número possível de funcionários. No setor público esta situação se expressa através de burocracias governamentais terminando com a própria estabilidade, realidade esta até então nunca concebida no contexto brasileiro.

Desta forma, na busca de adequação do quadro de pessoal frente à nova realidade que se configura, é que são instituídos os Programas de Demissões Voluntárias (PDV).

Os PDV podem ser definidos como uma forma de desligamento concebido para interessar um número expressivo e específico de pessoas que, em troca de um conjunto de incentivos financeiros e não-financeiros, se demitem das organizações.

Seguindo esta tendência de redução de pessoal, entende-se ser necessário dar um novo significado ao trabalho, considerando desde as primeiras substituições do homem por máquinas, as quais levaram posteriormente ao emprego de métodos racionais na execução e na organização do trabalho, preconizados pela Administração Científica de Taylor e pela Abordagem Clássica de Fayol. Estes métodos de trabalho são discutidos por autores como MAZZILLI e LUNARDI FILHO (1995) e AGRA (1998), que compreendem serem estas técnicas, formas de possibilitar à direção capitalista a apropriação de conhecimentos práticos dos operários, configurando-se, portanto, relações de poder e controle. Nesse sentido, formas de coerção passam a ser concebidas,

sendo estas coerções um processo de mediação entre as restrições da empresa e os privilégios oferecidos aos trabalhadores (PÀGÈS, BONETTI, GAULEJAC e DESCENDRE, 1987).

Esta nova realidade de busca incessante de racionalização do trabalho chegou à alienação extrema com as burocracias. As burocracias buscam adequar os meios aos objetivos pretendidos com o intuito de se garantir a máxima eficiência no alcance de seus objetivos. Discorrendo sobre o tema, CROZIER (1981) vê existirem nas burocracias quatro elementos: impessoalidade de regras, centralização da decisões, isolamento das hierarquias e desenvolvimento de relações de poder.

A par disso, passam a ser observadas estratégias de defesa por parte dos trabalhadores para sobreviverem à sua realidade de trabalho, assim como o desenvolver de formas que restabeçam o equilíbrio mental no ambiente organizacional. O trabalho, na sociedade atual, cria em torno de si um paradoxo: se, por um lado é rotineiro, tedioso e burocrático, por outro é a forma que se tem de se obter recursos para sobreviver. Porém, MAZZILLI e LUNARDI FILHO (1995) entendem o trabalho como uma forma de modificar e recriar a natureza, criando a cultura, a linguagem, a história e a si mesmo.

Para LAPASSADE (1989), o Estado é uma típica instituição burocrática, onde se encontra ao mesmo tempo serialidade e impotência e onde os indivíduos não têm como contestar ou fundamentar uma legitimidade. No Estado brasileiro, o modelo burocrático passou a sofrer engessamento na época do regime militar, em que o patrimonialismo não permitia o surgimento de uma burocracia profissional. A necessidade de uma reforma do Estado tornou-se emergente e, naquele contexto, surgiu a perspectiva de uma reforma gerencial.

De acordo com PEREIRA (1998), a administração gerencial tem como características básicas: ser orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados através do estabelecimento de metas de desempenho; entender serem os políticos e os funcionários públicos merecedores de grau limitado de confiança; a estratégia de servir-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; e utilizar o contrato de gestão como forma de controle dos gestores públicos. Nesta linha,

PIMENTA (1998) considera que a administração gerencial busca o estabelecimento de metas e o controle dos resultados através da descentralização e da desconcentração das atividades, e através do incentivo dado ao pensamento criativo e à inovação busca também o restabelecimento da capacidade de formulação e execução dos funcionários públicos.

Porém o gerencialismo é visto sob outro enfoque por autores como PENTEADO FILHO (1998), que questiona a realização de uma reforma gerencial em um país que nem mesmo atendeu aos padrões burocráticos de eficácia e eficiência e onde existe carência de pessoal qualificado e clientela desorganizada e de pouca força política.

Considerando este novo contexto, questões como a da estabilidade funcional, característica esta das administrações burocráticas, tornou-se alvo de análise no processo de Reforma do Estado. A estabilidade passou a ser vista como um custo que impede a adequação do quadro de funcionários e inviabiliza a implantação de um sistema de incentivos e punições (PIMENTA, 1998).

Como alternativa às dispensas por excesso de quadros, instituições como o Banco do Brasil passaram a adotar o PDV como forma de redimensionamento de pessoal e de saneamento da situação econômico-financeira. Porém deve ser salientado que o PDV implica riscos tanto para a organização quanto para o trabalhador. Para a organização, o risco está na possível perda de seus melhores funcionários, os quais podem ser fonte de motivação e liderança para seus pares. Para o indivíduo, o risco pode estar na falta de estrutura frente à nova situação que se conforma.

Se observado que se tratam de funcionários advindos do setor público, o indivíduo destituído de seu papel pode passar por perdas em todos os sentidos: financeiramente, pelo salário e benefícios sociais, e psicologicamente, pela perda da estabilidade e dos colegas. Por outro lado, o PDV pode se traduzir em uma nova chance de recomeçar a carreira como empreendedor ou como funcionário de outra organização.

Outro aspecto a se considerar é o desenvolvimento de relações de prazer e sofrimento no trabalho. Muitas vezes não é possível alcançar um equilíbrio entre as exigências da organização do trabalho e as necessidades tanto físicas quanto



psicológicas do indivíduo. Deste conflito, conforme LIMA (1998), emerge um sofrimento que pode ser mais ou menos elaborado e apresentar repercussões mais ou menos acentuadas sobre a saúde mental. DEJOURS (1993) entende ser relevante compreender como se dão as estratégias defensivas dos indivíduos para salvaguardar seu equilíbrio psíquico e evitar o sofrimento no trabalho. Para este autor, a dicotomia prazer-sofrimento é explicada, atualmente, através da disciplina de Psicodinâmica do Trabalho, outrora denominada Psicopatologia do Trabalho. Nesta perspectiva, o sofrimento passou a ocupar uma posição central, visto que:

*“O trabalho tem efeitos poderosos sobre o sofrimento psíquico. Ou bem contribui para agravá-lo, levando progressivamente o indivíduo à loucura, ou bem contribui para transformá-lo, ou mesmo subvertê-lo, em prazer, a tal ponto que, em certas situações, o indivíduo que trabalha preserva melhor a sua saúde do que aquele que não trabalha. Por que o trabalho ora é patogênico, ora estruturante?” (DEJOURS, 1999, p.21).*

Considerando as condições paradoxais do mundo do trabalho e o agravamento da crise econômica em nível mundial, programas de demissões voluntária passaram a ser implementados. Os funcionários públicos e privados habituados à rotina burocrática passaram a fazer parte do mercado de trabalho e as relações de prazer e sofrimento no trabalho, que permeavam sua vida, permanecem em sua nova realidade. A partir desta constatação, coloca-se em evidência o problema de pesquisa aqui considerado: *como os Programas de Demissão Voluntária podem desencadear prazer e sofrimento no indivíduo?*

Como subsídio à questão, esboçou-se como objetivo para este estudo analisar o PDV realizado pelo Banco do Brasil e seus reflexos junto aos funcionários que aderiram ao programa. Como objetivos específicos propuseram-se os seguintes: a) identificar as razões que levaram à adesão ao PDV do Banco do Brasil, b) analisar os fatores determinantes de prazer e sofrimento no trabalho bancário e c) avaliar as alterações ocorridas no significado do trabalho após a adesão ao PDV do Banco do Brasil.

A partir da formulação do problema de pesquisa, se elegeu o método de estudo de casos composto por pesquisa exploratório-descritiva como o método que atende às necessidades ligadas aos objetivos da investigação. A pesquisa é de caráter eminentemente qualitativo, tendo sido escolhida a análise de conteúdo de BARDIN (1977) como forma de observação dos discursos que resultarão em entrevistas.

A partir das considerações acima, compreende-se a relevância da realização de um estudo que busque investigar a dicotomia prazer-sofrimento antes e após a adesão ao programa, uma vez que estudos referentes ao tema são poucos e a experiência é recente no Brasil. No Rio Grande do Sul, a proposta de estudo é inédita, o que a reveste de importância significativa.

Esta análise pode fornecer subsídios para organizações públicas ou membros destas organizações, interessados em conhecer a sistemática da implantação dos PDV, bem como os reflexos e os resultados deste programa junto a indivíduos que passaram pelo referido processo. Pode ser de utilidade também a funcionários ou ex-funcionários de instituições que aderiram ou pretendem aderir ao programa a fim de que obtenham um melhor conhecimento sobre o tema.

A partir do referencial teórico e metodológico acima citados, dividiu-se o presente estudo em quatro partes. No primeiro capítulo, procura-se esboçar através do referencial teórico quais as mudanças ocorridas nas relações de trabalho com o surgimento da organização racional do trabalho, a formação e a evolução do modelo burocrático, a crise do Estado burocrático e a proposta de Reforma Gerencial.

No segundo capítulo define-se o que são os PDV e apresenta-se uma descrição organizacional do Banco do Brasil, considerando para tanto a evolução histórica e principais mudanças realizadas na instituição. Posteriormente analisa-se o PDV implementado pelo Banco do Brasil, que se apresenta como uma das medidas decorrentes das mudanças que ocorreram na Instituição e que é objeto de estudo do presente trabalho.

No terceiro capítulo apresenta-se a fundamentação teórica, de acordo com os estudos de Dejours (1993, 1994, 1997, 1999) acerca do prazer e do sofrimento que se estabelecem no ambiente de trabalho.

A Parte II deste estudo divide-se em quatro capítulos.

No primeiro capítulo, referente à metodologia, busca-se, a partir das questões levantadas quanto aos possíveis reflexos da implantação de PDV e com base no referencial teórico, colocar em evidência o problema de pesquisa eleito como alvo de questionamento.

No segundo capítulo, descreve-se o processo de coleta e análise de conteúdo das entrevistas, assim como os quadros de derivação das categorias iniciais e intermediárias.

No terceiro capítulo realiza-se o processo de derivação das categorias finais, estabelecendo-se os nexos entre os resultados da pesquisa e o referencial teórico.

No quarto capítulo são feitas algumas considerações sobre o resultado da pesquisa, as quais, com base no referencial teórico, procuram responder às questões propostas neste trabalho. Também são sugeridos temas para futuros estudos e se discutem os limites encontrados na realização do presente estudo.

## *CAPÍTULO 1 - DESENVOLVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA*

### 1.1 INTRODUÇÃO

O trabalho, ao longo dos anos, vem passando por inúmeras modificações. Se nos primórdios podia ser entendido como uma atividade artesã, em que todas as etapas de produção eram realizadas pela mesma pessoa, quase como uma arte, com a organização racional do trabalho esta estrutura de produção tornou-se arcaica e inadequada.

A introdução da automação em larga escala e novas formas de gestão passaram a ser consideradas como parte de um crescente e continuado esforço pela racionalização e padronização das tarefas com a finalidade de aumento da produtividade.

A busca da racionalização máxima do trabalho chegou ao extremo com a emergência das burocracias. O caráter burocrático das sociedades modernas e as dimensões que assume nas organizações e em todos os setores de atividades, fizeram da burocracia uma instituição dominante.

No Brasil, a burocracia estatal se estruturou e cresceu até 1984, quando do fim do regime militar. Posteriormente, com a reforma administrativa preconizada pelos governantes da nova República (1985-1999), a tendência foi de uma diminuição em larga escala.

Este capítulo tem como objetivo resgatar alguns fundamentos teóricos básicos da organização racional do trabalho derivados da Administração Científica, da Abordagem Clássica e da Teoria da Burocracia. Busca também analisar a crise do modelo burocrático brasileiro e a Reforma de Estado proposta como solução ao modelo.

### 1.2 DEFINIÇÃO DE TRABALHO

O ato de trabalhar possui mais de um significado, sobressaindo-se, entretanto, o entendimento de trabalho como esforço e cansaço. Etimologicamente, o trabalho pode ser entendido como a realização de uma obra que sirva à expressão, que garanta o

reconhecimento social e permanença além da vida de quem a criou. Por outro lado, o trabalho também possui o significado de ser um esforço rotineiro e repetitivo, sem liberdade, de resultado consumível e incômodo inevitável (ALBORNOZ, 1994). Desta forma, o trabalho é concebido como paradoxal, já que é usado como uma forma de medida de valor de um indivíduo, sendo, também, convertido à situação de uma restrição necessária a sua sobrevivência.

Para WEBER (1983), em *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, o trabalho constitui-se, antes de qualquer coisa, na própria finalidade de vida, sendo vista a falta de vontade de trabalhar como um sintoma de ausência do estado de graça. Esta interpretação weberiana relativa ao significado do trabalho fica clara quando este autor coloca, “...pela preferência divina, alguns estão predestinados a ter êxitos, e outros a ficar na miséria, contudo é vontade de Deus que todos trabalhem, e é pelo trabalho árduo que alguém pode chegar ao êxito, e assim realizar a vontade de Deus, que o inclui entre os eleitos” (op. cit. p.53).

ALBORNOZ (1994) entende que Weber associa a ética protestante ao que ele chama de espírito do capitalismo por considerar que a psicologia do homem religioso e do homem econômico coincidiram no empresário burguês dos tempos de austeridade, quando, para afirmação, a classe burguesa necessitava da religião do trabalho. Assim, WEBER (1983), ao buscar as origens da classe burguesa ocidental, relaciona-a com a organização capitalista do trabalho associando, também, as origens do capitalismo burguês à organização racional do trabalho.

À luz deste entendimento, MAZZILLI e LUNARDI FILHO (1995) observam que uma das mais importantes finalidades da vida profissional dos representantes do capitalismo é o trabalho a serviço de uma organização racional para o abastecimento de bens materiais à humanidade. Sendo assim, a participação no processo de produção, ou seja, o tempo despendido no ato de trabalhar, ocupa posição central, girando todas as outras atividades que fazem parte da vida do homem em torno desta.

### 1.3 ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO

A utilização de métodos que buscavam, através da racionalização e da padronização dos processos de trabalho, levar as organizações a operar de forma mais eficiente possível pode ser vista como pressuposto fundamental da Teoria Clássica da Administração. De acordo com ETZIONI (1984), esta teoria tem como alicerce a suposição de que, quanto mais um trabalho específico possa ser fragmentado, quanto mais especializado for, mais capaz se tornará o indivíduo para a execução de sua tarefa.

### 1.3.1 Teoria Clássica

No século XIX, com o surgimento das máquinas, houve um gradual, porém constante, abandono do sistema tradicional de produção. Todavia, segundo MOTTA e PEREIRA (1980), o emprego das máquinas na produção industrial não levou imediatamente ao emprego de métodos racionais na execução e organização do trabalho, os quais vieram a surgir posteriormente com a Escola de Administração Científica, já no início do século XX.

Como um dos principais expoentes desta escola está Frederick Taylor, cuja preocupação estava fundamentalmente na racionalização do trabalho no nível dos operários. Para este autor, os operários aprendem basicamente observando os demais, o que leva a diferentes maneiras e métodos para fazer a mesma tarefa. TAYLOR (1966), em sua obra *Princípios da Administração Científica*, considera que entre os diferentes métodos e instrumentos usados na produção existe sempre um método mais rápido e um instrumento mais adequado que os demais. Estes métodos e instrumentos podem ser encontrados e melhorados por meio de uma análise científica e de um estudo de tempos e movimentos, em lugar de ficar a critério de cada operário, sendo este procedimento denominado *organização racional do trabalho*.

Para TAYLOR (1966), esta nova forma de organização do trabalho substitui o sistema de administração “por iniciativa e incentivo”, em que ocorriam desperdícios de esforços e baixa produtividade, com prejuízo para os proprietários, os empregados e a sociedade em geral.

Para diversos autores, porém, o taylorismo é analisado sob outro enfoque. RAGO e MOREIRA (1988) entendem o taylorismo como uma técnica de dominação pela qual - a partir do momento em que ocorre reorganização do processo de trabalho, divisão entre trabalho de concepção e o de execução, estruturação das relações de trabalho e distribuição individualizada da força de trabalho - a organização consegue impor o seu controle e o seu poder.

Corroborando o que dizem estes autores, MAZZILLI e LUNARDI FILHO (1995) compreendem o taylorismo como possibilitando à direção capitalista meios de se apropriar de conhecimentos práticos, até então monopolizados pelos operários, conduzindo à separação entre trabalho manual e intelectual. Para AKTOUF (1996), no mesmo sentido, o empregado é tratado como instrumento passivo, do qual é solicitada apenas execução estrita e rápida. Suas qualificações são aquelas necessárias para compreender as diretivas e as aplicar segundo as prescrições de ritmo e características impostas. Não obstante, passa a ser percebida a busca por eficiência no trabalho, à mercê da intuição do operário e da forma tradicional de executá-lo que lhe foi ensinada.

Outra noção dada para a organização racional do trabalho advém de FAYOL (1995), com a Teoria Clássica da Administração. Fayol considera que as organizações possuem seis funções básicas: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. Porém cabe à função administrativa coordenar e sintonizar as demais funções, já que é ela que prevê, organiza, comanda, coordena e controla as ações gerais da empresa. De acordo com FAYOL (1995), para se alcançar eficiência em todas as partes envolvidas no processo produtivo, sejam estas órgãos ou pessoas, deve partir-se do todo organizacional, havendo co-relacionamento entre as partes envolvidas. A organização restringe-se apenas à parte formal e caracteriza-se por uma divisão do trabalho e pela conseqüente especialização das partes que a constituem.

À luz de sua teoria, FAYOL (1995) entende as mudanças de ocupação como acarretando queda na produção e incitando necessidade premente de adaptação. Sendo assim, a especialização aparece como uma solução pela qual o indivíduo consegue aumentar sua habilidade, precisão e rendimento de forma a satisfazer do melhor modo os interesses em jogo.

A Teoria Clássica, portanto, se caracteriza pela busca da eficiência através da ênfase na estrutura que a organização deve possuir para ser eficiente. Dentro de suas concepções, tanto FAYOL (1995) como TAYLOR (1966) convergem para a necessidade de uma autoridade de comando, porém discordam quanto ao princípio da unidade de comando. Para TAYLOR (1966) existe necessidade de uma descentralização no comando, o que leva à coexistência de várias autoridades no mesmo ambiente organizacional. Já para FAYOL (1995), este princípio é compreendido como uma necessidade geral e permanente, pois mais de um comando sobre um indivíduo pode levar a mal-estar, perturbações e enfermidades. Portanto, para o autor: *“ou a dualidade cessa com o afastamento ou a anulação de um dos chefes ou a saúde social ou o organismo continuam a debilitar-se.”*(FAYOL, 1995, p.48).

Neste contexto, observa-se que os trabalhadores, sob a ótica da organização racional do trabalho, têm em suas atividades o agir e o pensar cerceados, uma vez que a possibilidade de criar e inventar não compete a eles. Desta maneira, formas de coerção passam a ser concebidas no intuito de que estes indivíduos se mantenham nos papéis a eles designados – meramente executores -, as quais são vistas por PAGÈS, BONETTI, GAULEJAC E DESCENDRE (1992), como um processo de mediação que se coloca como aliança das restrições (coerções) da empresa e dos privilégios oferecidos aos indivíduos.

Em face da busca incessante pela racionalização do trabalho, as organizações passaram a se burocratizar e neste mesmo compasso a alienação alcançou seus limites mais extremos. A burocracia tornou-se, portanto, um problema fundamental da organização e do poder.

### 1.3.2 A Teoria da Burocracia

A burocracia, por definição, é uma forma de organização humana que tem como sustentação a racionalidade, pela qual se busca uma adequação dos meios aos objetivos pretendidos com o intuito de se garantir a máxima eficiência possível no alcance destes objetivos (WEBER, 1976).



De acordo com WEBER (1976), a burocracia se apresenta sob a forma de um agrupamento social que rege o princípio da competência definida mediante regras, estatutos, regulamentos, hierarquia funcional, especialização profissional, permanência compulsória do funcionário na repartição durante determinado período de tempo e subordinação do exercício dos cargos a normas abstratas. MORGAN (1996) ressalta que o desenvolvimento de um mecanismo burocrático perfeitamente desenvolvido é percebido quando as organizações são planejadas e operadas como se fossem máquinas. Para o autor, ao considerar as organizações como máquinas, espera-se que estas operem como máquinas, ou seja, de maneira rotinizada, eficiente, confiável e previsível.

MOTTA e PEREIRA (1980) consideram que uma organização é efetivamente burocrática quando se verifica a manutenção do sentido básico do processo decisório de cima para baixo. Neste sentido, SARTRE (*apud* MOTTA e PEREIRA, 1980) pressupõe a existência de uma trílice relação: condicionamento externo da multiplicidade inferior; desconfiança e terror serializante no nível dos pares; aniquilação dos organismos na obediência ao organismo superior.

Pode-se perceber que o conceito de burocracia é concebido como uma série de dimensões e para melhor entendê-lo deve-se pensar na dificuldade que existiria para entender os processos pelos quais as sociedades reproduzem suas condições de existência, através de diversos modos de produção. Entender a burocracia, portanto, implica percebê-la como organização racional instrumental, caracterizada pelo formalismo, pela despersonalização e pelo profissionalismo (MOTTA e PEREIRA, 1980).

No entender de WEBER (1976), o capitalismo, a burocracia e a ciência moderna são formas de racionalidade que surgiram a partir da mudança ocorrida nos códigos morais da época, as quais, como visto anteriormente, levaram a uma mudança absoluta no significado do trabalho.

Os tipos ideais de dominação considerados por WEBER (1976) – tradicional, carismática e racional ou burocrática – têm como princípio cabal a presença do Estado e a construção de um espaço público e de cidadania. Dessa forma, o desenvolvimento e o

crescimento da burocracia pode ser entendido como a origem do moderno Estado ocidental (TOJAL e CARVALHO, 1996).

Sob enfoque mais crítico, KATZ e KAHN (1970) percebem as instituições burocráticas como super-racionalizadas, onde, através de regras impessoais, decisões centralizadas, hierarquias isoladas e paralelismo nas relações de poder não são considerados variáveis como a natureza organizacional, o ambiente de trabalho e as interações entre os indivíduos. Dessa forma, permeiam o sistema burocrático decisões arbitrárias, regras impessoais e centralização de conhecimento pelas altas instâncias, que impedem o conhecimento dos fatos e evitam possíveis mudanças e adaptações a uma nova realidade.

#### 1.4 A FORMAÇÃO DOS MECANISMOS BUROCRÁTICOS

A organização burocrática, ao exercer uma constante pressão sobre os funcionários para torná-los metódicos, prudentes, disciplinados, espera deles previsibilidade de comportamento, ou seja, atitudes consentâneas com as normas e regulamentos da organização, com o intuito de obtenção da máxima eficiência possível. Essa situação pode levar a uma transferência do sentimento dos fins da organização para os detalhes particulares da conduta exigida pelas normas. A submissão às normas, no início concebida como meio, transforma-se em um fim em si mesma (MERTON, *apud* CAMPOS, 1978).

Por outro lado, os funcionários, neste ambiente dominado por relações de poder, buscam formas de sobrevivência e de destaque. O poder é exercido a partir do imprevisível em seu comportamento e da forma como este exerce controle sobre fontes de indecisão importantes para a realização dos objetivos comuns. *“Daí a tendência irresistível para tornar-se indispensável, a guardar segredo sobre os arranjos particulares, a manter inacessível, incerto, mesmo irracional para os outros, aquilo que constitui a base de seu poder”* (CROZIER, 1981, p.7).

CROZIER (1981) percebe a organização burocrática como um conjunto complexo de jogos entre-cruzados e interdependentes, através dos quais os indivíduos

procuram maximizar seus benefícios, respeitando as regras não escritas e subjetivas do jogo que o meio lhes impõe, tirando partido sistematicamente de todas as suas vantagens e tentando minimizar as dos outros.

MOTTA e PEREIRA (1980), corroborando com Crozier quanto às relações de poder que se estabelecem na organização burocrática, entendem que o poder se manifesta atualmente de duas maneiras fundamentais: como um tipo de sistema social (a organização burocrática) e como um grupo social que hoje vai assumindo cada vez mais o caráter social, na medida em que as empresas monopolistas e o próprio Estado assumem de forma crescente o controle da produção.

Neste sentido, LAPASSADE (1989) vê o Estado como forma típica de Instituição. É nele que se encontra ao mesmo tempo serialidade e impotência, onde os indivíduos não têm como contestar ou fundamentar uma legitimidade.

A primeira tentativa de implantação de um modelo burocrático no Brasil ocorreu nos anos 30 e pode ser entendida, embora considerando suas particularidades e limitações, como marco significativo de mudanças na organização da administração pública do Brasil.

## 1.5 IMPLEMENTAÇÃO E EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA BRASILEIRA

No Brasil, a primeira tentativa de implantação de um modelo burocrático ocorreu em 1938, com a criação do DASP (Departamento de Administração do Serviço Público).

*“A criação do DASP tem sido apontada como a implantação de uma burocracia tipo weberiana no Brasil. Weber finalmente chegaria ao Brasil através do DASP. A implantação de uma burocracia racional, moderna, justificava-se dentro do espírito revolucionário de conduzir o País a um nível de desenvolvimento até então nunca empreendido” (Pinho, 1998, p.3).*

Anteriormente à criação do DASP, a estrutura de poder no Brasil era baseada no coronelismo. Em muitos territórios não havia Estado, existia apenas o poder de senhores rurais e a noção de público não tinha significado para a maioria da população. Em

decorrência, houve a formação de um setor público manipulado por interesses dominantes e fonte de privilégios pessoais ou grupais (NOGUEIRA, *apud* PINHO, 1998).

Utilizando os conceitos de dominação de WEBER (1991), o que existia no Brasil era uma sociedade estruturada através de um sistema de dominação patrimonialista com reduzido aparelho burocrático, de maneira geral escolhido de dentro das relações de parentesco ou amizade dos herdeiros do poder (TOJAL e CARVALHO, 1996).

Dessa forma, o DASP foi criado com o intuito de supervisionar a administração pública e formar administradores públicos do primeiro escalão. Porém a expectativa de mudanças no caráter patrimonialista verificado nas burocracias brasileiras foi limitada por pressões populistas-clientelistas. Assim, o que se verificou foi:

*“ um Estado precocemente hipertrofiado e todo multifacetado, cujas diversas camadas constitutivas – superpostas por sedimentação passiva – acabaram por alimentar a formação de uma macrocefálica bifrontalidade onde duas avantajadas cabeças – uma racional-legal, outra patrimonialista – comunicam-se e interpenetram-se funcionalmente em clima de recíproca competição e hostilidade, impedindo a imposição categórica de uma sobre a outra”(NOGUEIRA, *apud* PINHO, 1998).*

Em outras palavras, PINHO (1998) considera que, embora houvesse a tentativa de se montar um Estado burocrático, esta mudança era bloqueada pelo poder histórico do patrimonialismo. Conformou-se, portanto, um modelo híbrido de administração em que coexistia uma estrutura meio-weberiana e a sólida estrutura patrimonialista.

Com o golpe militar em 1964, verificou-se significativo crescimento do setor público, levando o Estado a adquirir características diferenciadas. A burocracia nesse período voltava-se para os segmentos econômico e produtivo, situados principalmente na esfera da administração indireta, onde podiam conduzir a estratégia do governo e sofrer menos pressões políticas que as que usualmente recaíam sobre a administração direta.

Em 1967, efetivamente verificou-se a primeira reforma ou tentativa de reforma gerencial real na administração pública brasileira, através do Decreto Lei nº 200. Neste decreto se buscava contornar a rigidez da administração direta e introduzir o espírito gerencial privado na administração do setor para- estatal (MARTINS, *apud* PINHO, 1998).

Porém o Decreto Lei nº 200 se mostrou como mais uma forma de continuidade dos fenômenos anteriores. A adoção de estratégia de insulamento<sup>1</sup> burocrático se mostrou inviável, pois a meta almejada de implementar escolhas públicas imunes às pressões dos interesses particulares não se verificou. O que se estabeleceu foi a eliminação de alguns interesses em detrimento de outros.

Neste período foram criadas inúmeras empresas fora da administração direta, as quais acabaram por fugir ao controle do Governo (MARTINS, *apud* PINHO, 1998). Por se tratar de um governo autoritário, houve um desaparecimento da sociedade civil nos processos de participação e controle do processo político bem como de tomada de decisão. As decisões eram tomadas por uma burocracia proveniente das Forças Armadas, do Estado e de empresas privadas. Entende-se assim que o modelo burocrático preconizado por Weber não correspondeu ao verificado na administração brasileira, pois, ao se estabelecer uma administração indireta, se está fora dos controles e dos procedimentos que caracterizam a estrutura burocrática convencional (PINHO, 1998).

Segundo PINHO (1998), a partir dos anos 80, com a Nova República, houve um relaxamento nos padrões burocráticos como decorrência da crise econômica e da redemocratização, particularmente no que se refere à contratação de pessoal, até então muitas vezes efetuada sem concurso.

Com a Constituição de 1988 e o agravamento da crise econômica, novas mudanças ocorreram na administração pública. Neste momento, em contraste com o período anterior, houve um enrijecimento burocrático extremo vinculado a vestígios patrimonialistas. As conseqüências foram o alto custo e a baixa qualidade da administração pública brasileira.

PEREIRA (1998) entende o capítulo referente à administração pública na Constituição de 1988 como a continuação de um modelo arcaico, burocrático ao extremo, onde ocorriam centralização, hierarquização e rigidez. Neste contexto, através de um “regime jurídico único”, todos os servidores civis da administração pública direta e das autarquias e fundações passaram a ser tratados de forma igual. Para o autor, a criação desta estabilidade rígida atendeu a defesa dos interesses do Estado, não de seus funcionários, já que rígidos concursos públicos foram instaurados para suprir vagas onde já havia funcionários, bem como, através das novas regras, buscou-se eliminar toda a autonomia das autarquias e das fundações públicas.

Frente ao engessamento verificado na burocracia brasileira, que culminou no governo Collor (1990-92) com medidas equivocadas em relação ao tratamento indiscriminado de um setor público heterôgeneo, o atual governo entendeu a necessidade de considerar a reforma administrativa como uma questão nacional (PENTEADO FILHO, 1998).

#### 1.5.1 Crise da Administração Pública Burocrática: surgimento da proposta de uma Reforma Gerencial

A administração pública gerencial surgiu na segunda metade deste século como resposta à crise do Estado e à insatisfação evidenciada com relação à administração pública burocrática, como modo de enfrentar a crise fiscal, como estratégia para reduzir os custos e tornar mais eficiente a administração de imensos recursos que cabiam ao Estado e como instrumento de proteção do patrimônio público (PEREIRA, 1998).

O diagnóstico apresentado no plano diretor do atual governo levou a proposta de “reconstruir” o Estado de forma a eliminar o déficit público e recuperar a poupança pública, definir novas formas de intervenção do estado na economia e na área social, além de implementar um “novo” modelo de administração que eliminaria os obstáculos colocados pelo modelo burocrático (ANDREWS e KOUZMIN, 1998).

---

<sup>1</sup> Estratégia baseada na criação de ilhas de racionalidade e especialização técnica.

Como pilar de sustentação à reforma do Estado está a proposta de uma administração pública gerencial, a qual, de acordo com PEREIRA (1998), é uma resposta à necessidade de um novo arquétipo de Estado.

A reforma gerencial tem como princípio fundamental delegar maior autonomia de decisão ao gerente público, distanciando-se assim das tendências autoritárias da burocracia e consolidando a democracia também dentro das organizações públicas (PIMENTA, 1998).

De acordo com PEREIRA (1998), a reforma gerencial brasileira tem três objetivos principais:

- a) aumentar a eficiência e efetividade dos órgãos ou agências do Estado por meio da descentralização e desconcentração, da separação entre formulação e execução, da implantação de novos controles, da separação entre as atividades exclusivas do Estado e as competitivas, da transferência ao setor público não-estatal dos serviços competitivos, da terceirização das atividades de apoio e do fortalecimento da burocracia central;
- b) fortalecer a capacidade do Estado de promover o desenvolvimento econômico-social, através da garantia de contratos, da estabilidade econômica, de um Poder Judiciário eficaz e da promoção da educação, da saúde, do desenvolvimento tecnológico e do comércio exterior;
- c) assegurar o caráter democrático da administração pública com um serviço orientado para o cidadão-cliente e a responsabilização do servidor público pelos seus resultados.

Observando-se os objetivos traçados por PEREIRA (1998), características básicas podem ser detectadas, entre elas:

- a) orienta-se para o cidadão e para a obtenção de resultados;
- b) considera-se que os políticos e os funcionários públicos merecem um grau limitado de confiança;
- c) utiliza-se a descentralização e o incentivo à criatividade e à inovação.

A abordagem gerencialista, ao considerar a possibilidade da descentralização e da desconcentração das atividades, entende que o Estado deve se concentrar na formulação e avaliação das políticas públicas e não na sua execução. As atividades de execução devem ficar a cargo de entidades descentralizadas, empresas privadas ou organizações não-governamentais. Neste ponto, observa-se a diferença existente entre o modelo aqui abordado em relação ao burocrático, uma vez que o gerencialismo procura estabelecer uma relação de incentivo ao processo criativo e de inovação de seus funcionários.

PENTEADO FILHO (1998) aponta para possíveis limites do modelo de reforma proposta pelo gerencialismo. O autor entende que a redução de controle de processos, a avaliação de resultados e a orientação para clientes-cidadãos contribuem para um melhor desempenho das organizações burocráticas, porém entende que o cerne da questão está em como aumentar a eficiência e a eficácia de organizações que não conseguiram nem mesmo implantar padrões burocráticos de funcionamento, que estão carentes de pessoal capacitado e cuja clientela é desorganizada e tem pouca força política.

Continuando em sua análise crítica do gerencialismo, PENTEADO FILHO (1998) considera que a descentralização pode levar a uma piora nos desempenhos, uma vez que podem aumentar as influências particularistas. Considera também que o estímulo à competição entre organizações prestadoras de serviços pode levar a desincentivo à cooperação. Porém o maior risco do modelo, para o autor, está em que, a partir de um estímulo às organizações com melhor desempenho, passe a se caracterizar uma cristalização na qualidade da prestação de serviços.

Para PINHO (1998), a incorporação de um *ethos* gerencialista ao Estado pode realmente ser entendida como um avanço em relação às formas existentes de organização da administração pública, porém o risco de agregar mais uma camada à macrocefálica bifrontalidade racional-legal e patrimonialista e constituir uma macrocefálica trifrontalidade onde se agrega o gerencialismo é premente. Nesse caso:

*“Teríamos então convivendo uma estrutura burocrática, possivelmente em acelerado processo de decadência (e com ela os serviços sob sua responsabilidade), uma estrutura patrimonialista que é muito mais virtual do que real e muito maior*



*do que os otimistas acreditam, e uma estrutura gerencialista, que seria a "nova menina dos olhos" do Estado" (PINHO, 1998, p.13).*

A partir do observado, entende-se que a proposta de reforma do Estado gerencial está intimamente ligada a um projeto para o País, pois muitas instituições estratégicas encontram-se tão defasadas quanto a estrutura administrativa do Brasil, necessitando, portanto, de reformas urgentes. Nesse sentido, para que uma reforma gerencial obtenha sucesso, é fundamental que se promovam reformas destituídas de caráter patrimonialista e que as quais sejam realizadas por pessoal qualificado.

#### 1.5.2 A perspectiva da criatividade no contexto burocrático e gerencial

VERGARA e CARPILOVSKY (1998) entendem a burocracia, em sua busca de previsibilidade, como atuando de forma a rejeitar possíveis posturas que possam atentar contra o funcionamento rotineiro do sistema. Sendo assim, a burocracia é entendida como agente inibidor da criatividade e da inovação.

A criatividade, por estar associada à concepção de idéias originais, diferentes pontos de vista, formas diferentes de resolução de problemas, é antagônica aos preceitos burocráticos, pelos quais o funcionário não é estimulado ao pensamento nem à criação.

MORGAN (1996) compreende que as formas de o indivíduo ver o mundo são sempre limitadas. Considerando a realidade do funcionário público, observa-se que a burocracia estimula esta limitação, já que os indivíduos, ao analisarem uma situação, são levados a chegarem a conclusões e produzirem ações de acordo com esta realidade a eles apresentada. O pensamento crítico e as diferentes formas de ver a mesma realidade não são passíveis de surgirem, uma vez que este comportamento não é o requerido pelo modelo burocrático-legal.

MORGAN (1996) procurou estabelecer metáforas, que correspondem a diferentes aspectos da realidade organizacional. Ou seja, a organização passa a ser vista como um todo sistêmico e vivo e não mais como uma máquina respondendo aos preceitos burocráticos.

É neste sentido que, a partir de ênfase à criatividade, busca-se uma nova forma de perceber a realidade e as relações existentes, concebendo a metáfora da organização como um sistema criativo (VERGARA e CARPILOVSKY, 1998).

Assim sendo, a reforma gerencial considera a importância do resgate da criatividade e da motivação perdidas ao longo de anos de trabalho burocrático e partilhado, buscando estabelecer congruência entre as necessidades do indivíduo e a demanda por inovações do gerencialismo. Em outras palavras, o gerencialismo surgiu como uma alternativa ao modelo existente. É uma busca de novas concepções nas relações de trabalho no sentido de geração de maior criatividade e inovações no meio organizacional. Melhora nos padrões de desempenho dos indivíduos, a partir do uso de suas aptidões no sentido de criar e inovar no trabalho, é a base da proposta da reforma gerencial. Todavia esta mudança na cultura e nos padrões de desempenho do setor público como um todo está comprometida, uma vez que, para sua efetivação, seriam necessárias mudanças na forma clientelista de gerência do Estado e na baixa qualificação encontrada no serviço público.

## 1.6 CONCLUSÃO

As mudanças na organização trabalho, a partir do taylorismo e do fayolismo, introduzindo o caráter racional na atividade laboral, chegaram ao extremo com a formação das burocracias. Dessa forma, o entendimento que se tinha do trabalho passou por um processo de mudança de paradigma sem precedentes.

A formação da burocracia, na forma do tipo ideal weberiano, não se concretizou no Brasil. A partir do observado anteriormente, a burocracia estatal sempre esteve ligada a práticas patrimonialistas. O preconizado insulamento burocrático mostrou-se ineficaz no alcance de seu objetivo de fugir às pressões dos interesses particulares, já que eliminava alguns interesses em benefícios de outros.

Assim, a busca por uma reforma do Estado onde o caráter burocrático é questionado tornou-se inevitável e, como decorrência, um dos pilares da instituição burocrática, a estabilidade funcional, passa a ser discutida. O enxugamento da máquina

pública, a partir de então, passa a ser considerado como uma das metas prioritárias do Governo.

Na busca de uma nova forma de gerir o Estado, implantou-se o modelo de administração gerencial. De acordo com os preceitos do modelo gerencialista, devem ser criadas condições para o desenvolvimento das pessoas que conduzirão e realizarão as reformas. Portanto, nesse contexto, o servidor deve ser estimulado a empreender, ter criatividade, desenvolver seu espírito público e seu comportamento ético. Por outro lado, para que a reforma gerencial efetivamente obtenha sucesso, é necessário que o caráter patrimonialista e a estrutura administrativa arcaica do Brasil passem por reformas em suas estruturas.

## *CAPÍTULO 2 - O PROGRAMA DE DEMISSÕES VOLUNTÁRIAS DO BANCO DO BRASIL*

### 2.1 INTRODUÇÃO

A burocracia estatal brasileira, conforme observado no capítulo anterior, vem sendo alvo de incessantes questionamentos por estar vinculada a práticas patrimonialistas e clientelísticas ao longo do tempo. Dessa forma, a proposta de uma reforma de Estado tornou-se inevitável e, como decorrência, a redução de quadro funcional passou a ser considerada uma das metas prioritárias do atual Governo.

Nesse sentido, em 1995, o Banco do Brasil, empresa de economia mista, adotou o Programa de Demissões Voluntárias como forma de diminuir seus gastos e adequar o número de funcionários à realidade da automação no setor bancário.

Os Programas de Demissões Voluntárias podem ser entendidos como uma política adotada por empresas privadas e públicas no sentido de viabilizar uma diminuição no seu quadro de pessoal. Este tipo de programa consiste basicamente em incentivo financeiro proporcional ao tempo de serviço e, algumas vezes, em treinamento para um novo emprego ou atividade autônoma.

Este capítulo tem como objetivo buscar um melhor entendimento do significado dos programas de desligamento de pessoal, especialmente o realizado pela instituição em análise, o Banco do Brasil. Para tanto se investigará a estrutura orgânica do Banco e as principais mudanças realizadas no sentido de adequá-lo a sua paradoxal realidade: ser uma instituição com caráter social, porém com necessidade de participar do mercado financeiro através de uma estrutura eficiente e competitiva, a fim de obter lucros.

### 2.1 OS PROGRAMAS DE DEMISSÕES VOLUNTÁRIAS

Para PEREIRA (1998), um dos problemas encontrados para a realização da reforma do Estado está no âmbito da questão do excesso de quadro de pessoal encontrado nos estados e municípios. Como uma das alternativas levantadas para redução do quadro funcional está o desenvolvimento de sistemas de exoneração por desligamento voluntário.

Nestes sistemas, os administradores escolhem a população de funcionários passíveis de exoneração e propõem que uma parte deles se exonere voluntariamente em troca de indenizações e de treinamento para a vida privada. Ao perceber a possibilidade iminente de dispensa e as vantagens oferecidas para o desligamento voluntário, muitos servidores se apresentam.

O PDV é entendido como uma forma de desligamento funcional que procura atender às necessidades da organização, de diminuição de seu quadro através de um conjunto de benefícios sociais e pecuniários. Assim, este tipo de programa implica para à organização oferecer “pacotes” de desligamento, incluindo indenizações ou outras compensações para aqueles que se propõem a serem desligados.

Já MOURA (1998) vê o caráter voluntário dos programas de demissão como questionável, já que muitas vezes se pressiona o funcionário a fazer sua inscrição “voluntária” ao programa. Neste sentido, observa-se claramente o poder de coerção da organização sobre os indivíduos, já que a decisão de aderir ou não ao programa não cabe a ele.

CALDAS (2000), em sua análise dos PDV, observa que existem muitas críticas a programas com este cunho. A mais freqüente seria que os programas voluntários tiram o controle organizacional sobre o processo em relação à quantidade e à qualidade do pessoal envolvido. Em muitos casos não existe controle sobre quem fica e quem vai embora, o que leva muitas vezes à perda de pessoal qualificado. Existe também o risco de poucos se candidatarem e de surgir temor de que muitos “voluntários” acabem sendo forçados a candidatar-se.

De acordo com MOURA (1998), dentre os motivos identificados pelas organizações para a necessidade de criação do PDV, podem ser citados:

- a) necessidade de produzir mais lucros;
- b) excedente de pessoal em áreas específicas da organização;
- c) automação, modernização de processos;
- d) simplificação/desburocratização que levam a expressivos ganhos em produtividade;
- e) necessidade de diminuição dos encargos com folha de trabalho.

## 2.2 ESTRUTURA ORGÂNICA DO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil é uma sociedade de economia mista, com capital dividido em ações ordinárias e preferenciais, distribuídas por mais de 560 mil acionistas. Esta instituição é considerada como o maior banco do país em ativos e patrimônio líquido, sendo também a maior instituição financeira da América Latina. Possui 7.136 pontos de atendimento em todo o Brasil e 34 dependências no exterior.

### 2.2.1 Evolução histórica

O Banco do Brasil foi fundado em 12 de outubro de 1808 pelo Príncipe D. João (mais tarde, D. João VI, Rei de Portugal). O Banco do Brasil foi o primeiro banco a funcionar nos domínios portugueses e o quarto emissor de moeda no mundo, precedido apenas pelos bancos da Suécia, Inglaterra e França.

Seu apoio foi decisivo para que as autoridades da época custeassem escolas e hospitais e equipassem os navios que minaram as últimas resistências lusitanas, assegurando a Independência do Brasil em 1822. Contudo, suas emissões eram também utilizadas no atendimento às necessidades da corte portuguesa, no pagamento de indenizações a Portugal e em gastos militares com a Guerra Cisplatina. Sob a justificativa de que tais emissões provocavam a desvalorização do meio circulante, a evasão de metais preciosos e a elevação do custo de vida, levantou-se forte campanha, que resultou em sua liquidação em 1829. Em 1853 o Banco ressurgiu e, a partir daí, destacou-se como instituição de fomento econômico.

Com a Proclamação da República em 1889, o Banco foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo sistema político e se destacou como saneador das finanças, abaladas pela crise do fim da Monarquia.

Atualmente o Banco do Brasil está presente em quatro continentes e conta com uma rede de pontos de atendimento; conta também com um conglomerado de empresas que atuam com produtos e serviços diversificados.

Em quase duzentos anos de existência, participou diretamente dos principais acontecimentos da vida econômico-financeira do Brasil.

### 2.3 PRINCIPAIS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS REALIZADAS PELO BANCO DO BRASIL

Desde 1995, o Banco do Brasil tem buscado uma redefinição de seu papel junto à sociedade brasileira. Para isso foi criado o Programa de Ajuste do Banco do Brasil, como forma de antecipação às transformações previstas para as próximas décadas. Este novo posicionamento do Banco baseou-se nas diretrizes traçadas pelo Governo eleito no período que entendia serem os bancos federais, instrumentos dos quais o Governo não podia abrir mão. Para tanto foi colocada a necessidade de saneá-los e fortalecê-los, no intuito de melhor servir ao povo, que é seu dono ou acionista majoritário<sup>2</sup>.

Neste sentido foi definida a missão do Banco do Brasil: apoiar o desenvolvimento econômico e social do país. Para que isso ocorresse, sua função seria a de não mais depender dos recursos do orçamento público, uma vez que estes deveriam se destinar a áreas como saúde, educação, segurança e saneamento básico, prioritários para o bem-estar da população (BANCO DO BRASIL, 1995). Desta forma, o Banco do Brasil iniciou um processo de mudanças procurando intensificar seu foco em operações comerciais e não mais depender de recursos oficiais.

---

<sup>2</sup> Anexo – Organograma.

Buscando atender a sua nova missão, o Banco do Brasil estabeleceu estratégias de ação para o período de 1995/98. Entre ações que se evidenciaram no período, cabe salienta<sup>3</sup> as seguintes:

- a) reorientação estratégica e modernização organizacional, através de:
  - alteração do modelo de gestão para uma administração colegiada em todas as esferas administrativas, com eliminação de alçadas individuais;
  - implantação de novo modelo organizacional, orientado para os segmentos de mercado e estruturado por unidades de negócios, de função e de assessoramento;
  - redimensão da rede de distribuição;
  - lançamento, em 1997, do programa de Excelência e Competitividade, por meio do qual foram revistos mais de 2.000 processos e rotinas;
- b) revisão da política de recursos humanos, através de:
  - revisão do Plano de Cargos e Salários;
  - implementação de novo Plano de Cargos Comissionados;
  - desenvolvimento de novo modelo de avaliação de administradores e novo modelo de Gestão do Desempenho Profissional;
  - implementação de programas de formação e capacitação de funcionários, dentre os quais Programa de Profissionalização;
  - desenvolvimento e implementação de Programa de Identificação e Desenvolvimento de Novos Gestores;
- c) modernização tecnológica via:
  - redefinição de planta tecnológica, que compreendia a automação bancária das agências e automação das dependências da direção-geral, centros de processamento e outras unidades;
  - implementação do Programa de Investimentos Dirigidos: expansão do parque de equipamentos e auto-atendimento, implantação de Centrais de Atendimento e do projeto Linha Direta Banco do Brasil – LDBB;
- d) redução de despesas através de:
  - desenvolvimento e implementação de programas de desligamento voluntário e de incentivos à aposentadoria;
  - criação do Banco de Horas;

---

<sup>3</sup> As ações citadas não estão na íntegra, uma vez que só estão sendo abordadas ações que são consideradas



- reavaliação de contratos de fornecimento de insumos e prestação de serviços;
- terceirização de serviços de recepcionistas, microfilmagem, reprodução, gravação e conferência de documentos. Foram contratadas empresas para fornecimento de mão-de-obra, sob regime de trabalho temporário.

A partir do observado acima, pode-se perceber que medidas efetivas foram adotadas no sentido de garantir ao Banco do Brasil uma posição de competidor frente a outros bancos na busca de uma atuação mais efetiva no novo cenário financeiro.

Considerando este novo perfil de atuação traçado pelo Banco do Brasil, é que foi planejada e realizada, de acordo com PEREIRA (1998), a primeira experiência bem-sucedida de demissão voluntária no serviço público brasileiro.

Entretanto, o sucesso do PDV do Banco do Brasil é percebido por muitos autores como questionável, uma vez que envolveu mudanças nas relações de trabalho em situações adversas, com ampla veiculação pela mídia e pelos sindicatos em relação a como foi realizado e aos resultados efetivos do mesmo<sup>4</sup>.

## 2.4 A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE DEMISSÕES VOLUNTÁRIAS NO BANCO DO BRASIL

De acordo com o TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (1995), a implementação do PDV no Banco do Brasil deveu-se à crítica situação econômico-financeira em que o mesmo se encontrava, com acumulação de prejuízos que ameaçavam torná-lo insolvente. As causas encontradas para a referida situação, assim podem ser resumidas:

- a) elevado débito do Tesouro Nacional (R\$ 7,8 bilhões) e do setor privado (R\$ 10,4 bilhões), correspondendo, no seu total, a três vezes o patrimônio líquido do Banco;
- b) crescimento do índice de inadimplência, que passou de 12,74% em dezembro de 1994 para 16,47% em maio de 1995;

---

pertinentes ao tema abordado.

- c) insignificante receita auferida na intermediação financeira;
- d) uso político do Banco, com prejuízos causados por vantagens concedidas pelo Governo a usineiros e produtores rurais;
- e) reduzido período de gestão dos dirigentes do Banco;
- f) dissensões dos alternados dirigentes do Banco sobre política de contenção de gastos; e
- g) cessão de pessoal ao Poder Executivo – 450 em 1995.

A implementação do PDV no Banco do Brasil baseou-se na Circular do Banco Central do Brasil (BACEN) nº 2.582, de 21 de junho de 1995, que autorizou o diferimento de gastos relativos ao redimensionamento de recursos humanos, decorrentes de reorganização administrativa (Tribunal de Contas da União, 1995). Com o amparo legal do BACEN, o Banco do Brasil deu início ao programa, considerando como objetivo que justificava a medida “ *a adequação do quantitativo de pessoal à capacidade de geração de receitas, com vistas a preservar a saúde financeira da empresa*”(BANCO DO BRASIL, 1995).

As premissas que nortearam o programa, de acordo com o BANCO DO BRASIL (1995), foram:

- a) o estabelecimento de incentivos capazes de atrair o público-alvo;
- b) a observância dos padrões éticos tradicionalmente adotados pela Empresa e ratificados na estratégia da Macrofunção Pessoal;
- c) a contribuição para a continuidade da vida profissional do funcionário no mercado de trabalho;
- d) a preservação do bom funcionamento das áreas estratégicas do Banco;
- e) a busca dos mecanismos para que os serviços essenciais das suas dependências não sofram solução de continuidade.

O Banco do Brasil pretendia, com o PDV, reduzir seu quadro de pessoal, que na época era em torno de 130 mil funcionários. Foram apontados 50 mil passíveis de demissão e se ofereceu indenização para que 15 mil se demitissem voluntariamente. Com isso, estimava-se que ocorreria uma redução em despesas de pessoal em torno de

---

<sup>4</sup> Em anexo, ver notícias dos jornais à época do PDV do Banco do Brasil.

900 milhões de reais por ano. As adesões ao programa foram recebidas entre os dias 03 e 21 de julho de 1995.

Inicialmente, o Banco do Brasil definiu condições para que o empregado pudesse aderir ao PDV. Os empregados enquadrados nesse perfil eram aqueles que a entidade preferia ver desligados de seus quadros. Os critérios adotados para a escolha dos elegíveis foram o tempo de serviço no Banco e a progressão na carreira, tendo como parâmetros o mínimo de 12 anos e o máximo de 27 anos de efetivo exercício (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 1995).

Ao se observar o Manual do Programa de Desligamento Voluntário do Banco do Brasil, entende-se mais claramente o público-alvo do programa: os elegíveis eram funcionários que, apesar de empregados do Banco do Brasil há muitos anos, não exerciam comissões de alto nível. Eram elegíveis também aqueles que, independentemente do tempo de serviço prestado ao Banco, pertenciam a carreiras de serviços auxiliares ou de serviço técnico-científico, ou ainda, ocupavam cargos isolados. Em outras palavras, os elegíveis eram aqueles que, apesar de muitos anos trabalhando na Instituição, não ocupavam alta comissão.

Para a execução do PDV, o Banco do Brasil realizou contratação de consultoria externa. Buscou-se identificar, através de pesquisa de mercado, empresa capacitada para o projeto<sup>5</sup>. Escolheu-se a consultoria DBM Drake Beam Morin do Brasil de forma direta, sem passar por processo de licitação. O argumento utilizado pelo Banco para a não realização de licitação é de que o serviço é de natureza singular<sup>6</sup>, sendo a DBM “... a única capaz de prestar os serviços necessários à implantação do projeto com as especificidades requeridas pelo Banco do Brasil” (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 1995).

De acordo com a Superintendência Estadual no Rio Grande do Sul, a adesão em nível nacional ao PDV foi de 12.958 funcionários, sendo que, no estado, a adesão foi de

---

<sup>5</sup> Foram analisados os projetos das empresas: Andersen Consulting, Directa BDO, Drake Beam Morin do Brasil, Booz-Allen e Hamilton do Brasil, Boucinhas e Campos Consultores S/C Ltda., Arthur D. Little, Eurogroup Consultores.

1.126 funcionários<sup>7</sup>. Os incentivos à adesão foram dados com base nos anos de serviço prestados ao Banco: até 15 anos, 40% do salário para cada ano trabalhado; de 15 a 20 anos, 80% do salário para cada ano trabalhado; mais de 20 anos, 1 salário para cada ano trabalhado. Desta forma, o valor da indenização foi o resultado entre o salário-base e o tempo de serviço do funcionário.

Adicionalmente, os funcionários que aderiram ao programa tiveram seis meses de assistência médica, abono e licença-prêmio, além da criação dos Centros de Orientação de Carreira, os quais, além de fornecer material de apoio à reciclagem profissional, realizavam seminários de até 5 semanas, que abordavam o tema relativo à busca de um novo emprego e negócio próprio.

Para os funcionários que aderiram ao PDV, por um lado, este programa pôde ser traduzido como um reinício de carreira, seja em outra organização, seja em atividade empreendedora<sup>8</sup>. Por outro lado significam o fim do vínculo financeiro, através da perda de salários e benefícios sociais, e o fim do vínculo psicológico, através da perda da estabilidade e dos colegas. Considerando essa realidade, quando programas desse caráter são instituídos, questões ligadas à dicotomia prazer-sofrimento se estabelecem e incessantes discussões quanto à repercussão no sujeito, centro da questão, se tornam inevitáveis.

## 2.5 CONCLUSÃO

O trabalho bancário tem sofrido, nos últimos tempos, profundas modificações tecnológicas e de relações de trabalho, que têm impactado significativamente o desenvolvimento da atividade. A introdução da automação em larga escala e de novas formas de gestão empresarial tem sido parte de um crescente e continuado esforço pela racionalização e padronização das tarefas, com a finalidade de aumento da produtividade e diminuição relativa do número de empregos (SINDICATO DOS

---

<sup>6</sup> A Consultoria Jurídica do Banco do Brasil entende que se trata de prestação de serviço técnico profissional arrolado no art.13, III, da Lei nº 8.666/93.

<sup>7</sup> Ver em Anexos o Quadro de Adesões ao PDV do Banco do Brasil por Unidade da Federação.

<sup>8</sup> Segundo Ronald Degen (1989) em sua obra *O Empreendedor*, o ato de empreender consiste em transformar idéias recentes e inovadoras em negócios reais, e conseguir obter lucro com isso.

BANCÁRIOS DE PORTO ALEGRE, FEDERAÇÃO DOS BANCÁRIOS DO RIO GRANDE DO SUL, 1997).

Considerando os aspectos acima, o PDV realizado pelo Banco do Brasil suscitou inúmeras dúvidas quanto a sua implantação e a seus efetivos resultados, por se tratar de uma experiência inédita, com prazo de adesão curto e por envolver indivíduos advindos de empresa burocrática estatal.

A implementação do Programa acena também para possíveis coerções, já que existia um perfil de funcionários elegíveis, o que torna discutível o caráter “voluntário” do Programa.

## CAPÍTULO 3 DESENVOLVIMENTO DAS RELAÇÕES DE PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO

### 3.1 INTRODUÇÃO

No estudo das relações entre saúde mental e trabalho, cada vez mais tem sido reconhecida a contribuição da Psicodinâmica do Trabalho a partir da obra de Dejours. Essa escola é centrada no estudo da dinâmica que, em situações de trabalho, leva ora ao prazer, ora ao sofrimento, e o modo como este pode chegar a diferentes desdobramentos, inclusive aqueles que culminam em patologia mental ou psicossomática.

Este capítulo tem o objetivo de desenvolver uma análise quanto ao prazer e ao sofrimento do trabalhador no contexto organizacional, uma vez que:

*“O trabalhador não chega ao local de trabalho como uma máquina nova. Ele possui uma história pessoal que se concretiza por uma certa qualidade de suas aspirações, de seus desejos, de suas motivações, de suas necessidades psicológicas, que integram sua história passada. Isso confere a cada indivíduo características únicas e pessoais”(DEJOURS, 1994, p.24).*

### 3.2 A ABORDAGEM DEJOURIANA DO SOFRIMENTO NO TRABALHO

Segundo DEJOURS (1993), o desenvolvimento do capitalismo industrial no século XIX foi caracterizado pelo crescimento da produção, pelo êxodo rural e pela concentração de novas populações urbanas. Nesse período, as condições de vida do trabalhador eram precárias, já que sua jornada de trabalho se estendia por 12, 14 ou até mesmo 16 horas, crianças eram utilizadas como mão-de-obra na produção industrial e os salários eram muito baixos, insuficientes muitas vezes à subsistência. Desta forma os trabalhadores conviviam com condições de vida em que falta de higiene, promiscuidade, esgotamento físico, acidentes de trabalho e subalimentação potencializavam seus efeitos e criavam condições de alta morbidade e uma longevidade reduzida.

Com a Primeira Guerra Mundial (1914 -18) estabeleceram-se condições para mudanças na relação homem-trabalho através da organização do operariado lutando como força política pelo direito à vida. Para DEJOURS (1993), este período é destacado pela introdução do taylorismo e suas repercussões na saúde do corpo.

O período que se inicia posteriormente à Primeira Guerra Mundial e vai até 1968 é caracterizado pelo desenvolvimento desigual das forças produtivas. A repercussão desta realidade aparece no corpo do trabalhador, o qual é a primeira vítima do trabalho industrial, onde máquinas, produtos industriais, gases, vapores e poeiras tóxicas são entendidos como causa do sofrimento físico. Neste período, 1914 a 1968, a luta pela sobrevivência deu lugar à luta pela saúde do corpo (DEJOURS, 1993).

De 1968 em diante o período é caracterizado pela heterogeneidade determinada por diferentes estágios de desenvolvimento das ciências, das técnicas, das máquinas, do processo de trabalho, da organização e das condições de trabalho. Nesse sentido, esta época foi marcada por uma crise do modelo taylorista, onde greves, paralisações na produção, absenteísmo, sabotagem na produção e alergia ao trabalho levaram à busca de soluções alternativas (DEJOURS, 1993).

De acordo com DEJOURS (1993), a reestruturação da tarefa surgiu como forma de resposta à organização racional do trabalho. Questões como o objetivo do trabalho e a relação homem-tarefa passaram a ser discutidas, acentuando-se, dessa forma, a dimensão mental do trabalho industrial.

Atualmente, o trabalho pode ser entendido a partir do paradoxo que cria em torno de si: se por um lado, devido a sua divisão e organização, se apresenta de forma fragmentada e sem sentido, com normas, rotinas e burocracia, por outro, é através dele que os indivíduos conseguem obter recursos para sua sobrevivência e também modificar e recriar a natureza, criando a cultura, a linguagem, a história e a si mesmos (MAZZILLI e LUNARDI FILHO, 1995).

Neste sentido, DEJOURS (1993) vê o trabalho aparecer como um operador fundamental na construção do sujeito, como um mediador privilegiado, senão único, entre inconsciente e campo social e entre ordem singular e ordem coletiva. É através do

trabalho que o homem se estrutura, tanto psicológica como fisicamente, e se engaja nas relações sociais, transferindo para este ambiente sua vida atual e passada.

### 3.3 AS ORGANIZAÇÕES E O COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO

CHANLAT (1994) entende que a organização, contrariamente à idealização que aparece, tem se mostrado com frequência como um local propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e mesmo, ao desespero. O indivíduo, neste contexto essencialmente racionalista, é visto sob a mesma ótica que equipamentos: ambos devem dar o melhor de si para permanecerem possuindo “utilidade”. Em outras palavras, o homem não é visto mais como indivíduo e sim como parte de um todo que compõe a organização.

De acordo com CLEGG (1993), a racionalidade faz parte da organização, porém os indivíduos não devem ser reduzidos apenas a mão-de-obra, ou a criadores de significação. Os indivíduos são, ao mesmo tempo, sujeito dos dois e submetidos, subjetivamente, aos dois: são mão-de-obra e, simultaneamente, portadores de diferentes identidades sociais, múltiplas e interligadas, tanto mais visíveis quanto mais socialmente reconhecidas, produzindo repercussões na organização.

DEJOURS (1993), ao discorrer sobre o tema, entende ser necessário considerar a dimensão organizacional onde ocorrem a divisão de tarefas e as relações de produção. Para este autor, são as pressões no trabalho advindas da organização do trabalho que põem particularmente em causa o equilíbrio psíquico e a saúde mental. Entende-se assim o problema psicopatológico como decorrente das pressões psíquicas acarretadas pela separação taylorista entre os trabalhos de concepção e de execução.

### 3.4 ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS ADOTADAS EM BUSCA DO EQUILÍBRIO PSÍQUICO

Com o desenvolvimento da Psicopatologia do Trabalho passaram a ser abordadas questões quanto à manutenção do equilíbrio psíquico e da normalidade apesar dos constrangimentos da situação de trabalho. Dessa forma, a psicopatologia



encaminha-se em suas investigações não mais no sentido de doenças mentais e sim em direção às estratégias elaboradas pelos trabalhadores para enfrentarem mentalmente a situação de trabalho.

DEJOURS (1993) considera que o equilíbrio alcançado pelos indivíduos é o resultado de uma “regulação” que requer estratégias defensivas especiais elaboradas pelos próprios trabalhadores. A normalidade, para o autor, é conquistada e conservada à força e trespassada pelo sofrimento, uma vez que este é o espaço de luta entre, de um lado, o bem-estar e, de outro, a doença mental ou loucura.

O trabalho, ao ser reduzido somente às pressões físicas e psicológicas, atua como desencadeador de processos mentais desgastantes. DEJOURS (1993) considera o perigo da carga física, onde pode haver um uso excessivo de aptidões fisiológicas. Quanto à carga psíquica, o perigo reside no

subemprego das aptidões psíquicas, fantásmicas ou psicomotoras, acarretando uma retenção de energia pulsional, o que constitui, precisamente, a carga psíquica do trabalho.

Quando o trabalho se opõe à livre atividade do aparelho psíquico, ele se torna perigoso, pois o bem-estar em termos de carga psíquica não advém só do funcionamento, mas sim de um livre funcionamento. A carga psíquica diminui quando o trabalhador tem prazer, o que a caracteriza, portanto, como reguladora da carga global de trabalho (DEJOURS, 1993).

Os indivíduos, ao buscar manter sua normalidade, atuam de forma a moderar e controlar as suas pulsões, sendo o inconsciente e a cultura formas manifestas e ocultas de repressão que acompanham o desenvolvimento da sociedade humana. Em outras palavras, a essência da sociedade é a repressão ao indivíduo, e a essência do indivíduo é a repressão de si próprio (FREUD, *apud* MORGAN, 1996).

De acordo com MORGAN (1996), a repressão pode dar origem a diversos mecanismos de defesa que deslocam e redirecionam as lutas inconscientes para assumir formas menos ameaçadoras e mais controladas. Segundo a teoria Freudiana, um

indivíduo é considerado amadurecido quando mantém seus desejos e impulsos sob controle ou mantidos em nível de inconsciente. O inconsciente para Freud é um “reservatório” de impulsos reprimidos onde o adulto, para mantê-los sob controle, utiliza diferentes mecanismos de defesa.

**Quadro 1** – O quadro a seguir é um demonstrativo dos mais importantes mecanismos de defesa identificados:

<i>Repressão:</i>	empurrar impulsos não desejados e idéias para dentro do inconsciente.
<i>Negação:</i>	recusa em admitir um fato, sentimento ou lembrança que evoque um impulso.
<i>Deslocamento:</i>	remessa dos impulsos ligados a uma pessoa ou situação para outro alvo mais seguro.
<i>Fixação:</i>	adesão rígida a uma atitude em particular ou comportamento.
<i>Projeção:</i>	atribuição dos próprios impulsos ou sentimentos a outras pessoas.
<i>Introjeção:</i>	internalização de aspectos do mundo exterior no psiquismo de uma pessoa.
<i>Racionalização:</i>	criação de elaborados esquemas de justificação para disfarçar motivos e intenções subjacentes.
<i>Formação de reação:</i>	conversão de uma atitude ou sentimento em sua forma oposta.
<i>Regressão:</i>	adoção de padrões de comportamento considerados satisfatórios na infância, a fim de reduzir o atual nível de solicitação do ego.
<i>Sublimação:</i>	canalização de impulsos primários para formas sociais mais aceitáveis.
<i>Idealização:</i>	valorização dos aspectos positivos de uma situação para proteger-se dos negativos.
<i>Desintegração:</i>	fragmentação dos diferentes elementos da experiência, freqüentemente a fim de proteger o bom do mau.

**Fonte:** HAMPDEN-TURNER (1981: 40-42) e KLEIN (1980: 1-24) *apud* MORGAN, 1996.

Ao se observar o quadro acima, percebe-se que os indivíduos buscam as mais variadas formas de mecanismos de defesa para manter seu equilíbrio. Porém a manutenção deste equilíbrio, através dos diferentes mecanismos de defesa, não livra o indivíduo de forças reprimidas que se escondem na racionalidade. SELIGMAN-SILVA (1994) percebe a racionalização como um mecanismo freqüentemente utilizado, em que o indivíduo exerce esta atividade intelectual de modo consciente, porém se pode dizer que não tem consciência de quando a exerce para ocultar de si mesmo constatações dolorosas. Assim, o trabalhador pode aderir a explicações de que, do ponto de vista tecnológico, seu modo de trabalhar é o mais “moderno e seguro”, mesmo que se trate de

um modo que o violenta como ser humano. Dessa forma, a racionalidade é entendida, freqüentemente, como uma irracionalidade disfarçada:

*“Apresentamos a tendência de temer o irracional e de usar a razão para manter as suas manifestações sob controle. Ao priorizar os aspectos racionais da organização e racionalizar o irracional, poderemos sentir-nos mais seguros, mas não estaremos necessariamente compreendendo o significado oculto e a importância das ações que condicionam a organização”*(MORGAN, 1996, p.236).

Segundo DEJOURS (1993), o trabalhador, ao encontrar soluções para os problemas que lhe são colocados (na atividade de concepção), obtém em troca um reconhecimento social de seu trabalho, mas nesse momento é também o seu *sujeito sofredor*, que recebe reconhecimento subjetivo à sua capacidade, para conjurar a angústia e dominar seu sofrimento. Dejours salienta que esse prazer pelo reconhecimento é curto, ressurgindo, em seguida, o sofrimento. Por outro lado, ressalta que, sendo o reconhecimento a retribuição fundamental da sublimação, este é muito importante na conquista da identidade.

Os trabalhadores se empenham em lutar contra o sofrimento, porém não buscam situações de trabalho isentas de sofrimento. O trabalho é um local de buscar desafios, logo é um lugar propício para jogar e rejogar com o sofrimento, na esperança de que ocorram descobertas e criações humanamente úteis (DEJOURS, 1993).

Em organizações onde o trabalho realizado é repetitivo e sob pressão, não há espaço para atividades fantasiosas. Desta forma, a energia psíquica se acumula e se transforma em fonte de tensão e desprazer. Por outro lado, é na dimensão organizacional que o trabalhador encontra um campo de ação onde pode concretizar suas aspirações, sua imaginação, seus desejos, ou seja, encontrar fonte de prazer e satisfação.

*“Para transformar um trabalho fatigante em um trabalho equilibrante precisa-se flexibilizar a organização do trabalho, de modo a deixar maior liberdade ao trabalhador para rearranjar seu modo operatório e para encontrar os gestos que são capazes de lhe fornecer prazer, isto é, uma expansão ou uma diminuição de sua carga psíquica de trabalho. Na falta de poder assim liberalizar a organização do trabalho, precisa-se resolver encarar uma reorientação profissional que leve em conta as aptidões do trabalhador, as necessidades de sua economia psicossomática, não de certas aptidões somente, mas de todas, se possível, pois o pleno emprego das*

*aptidões psicomotoras, psicossensoriais e psíquicas parece ser uma condição de prazer do trabalho”(DEJOURS, 1994, p.31-32).*

### 3.5 CONCLUSÃO

O sofrimento mental no trabalho está relacionado a formas de organização laboral que impossibilitam a expressão da personalidade do trabalhador, desrespeitando suas pulsões e suas necessidades de descanso (DEJOURS, 1993). Entende-se assim, que as atividades que mais geram sofrimento e morbidade são aquelas que prescindem do uso do intelecto. O trabalhador é um mero executor de atividades manuais, pré-definidas, fracionadas, sobre as quais não pode criar, modificar ou visualizar o produto final.

O trabalhador, por sua vez, ao não conseguir participar da formulação, restringindo-se à execução, sujeito a exigências físicas, cognitivas e de alta produtividade, inicia um processo de fadiga e sofrimento mental.

Considerando esta realidade, a transformação do sofrimento em prazer no trabalho é fundamental no resgate da significação do trabalho. Transcender o valor-mercadoria do trabalho, perder a condição atual de sofrimento necessário à sobrevivência e, principalmente, transformar o trabalho em um espaço onde a subjetividade, a criatividade e a potencialidade tenham lugar são os caminhos que devem ser percorridos na busca de um novo entendimento para a subjetividade do indivíduo enquanto trabalhador.

## CONCLUSÃO GERAL PARTE I

De acordo com o referencial teórico adotado nesta análise, entende-se que, a partir da organização racional do trabalho, que veio modificar a concepção anterior que se tinha do ato de trabalhar, mudanças de caráter permanente ocorreram na estrutura de produção. Pode-se compreender, portanto, que a Administração Científica, a Abordagem Clássica e a Teoria da Burocracia, cada uma em seu particular contexto, colaboraram para o desenvolvimento da racionalidade no contexto organizacional.

A institucionalização da racionalidade nas organizações refletiu-se através de incrementos na produção. Para tanto, a serialização, a normatização e uma hierarquização de cima para baixo passaram a fazer parte do mundo do trabalho. Nesse contexto, o trabalhador passa a ser entendido como mão-de-obra, destituído de subjetividade. Suas potencialidades e seu esforço devem estar canalizados para a execução meramente, pois o ato de pensar e criar não cabe a ele, e sim aos dirigentes. Formam-se, portanto, relações de poder e autoridade calcadas em coerções sobre os trabalhadores.

As burocracias conformam-se, portanto, baseadas no ideário da máxima eficiência. No Brasil, a busca da formação de uma burocracia estatal calcada nos ideais weberianos ocorreu a partir da criação do DASP, em 1938. Porém o que se pode observar é que, ao longo dos anos, a burocracia no Brasil sempre esteve atrelada a interesses particulares, o que a desvirtua dos preceitos originais burocráticos. Em outras palavras, embora houvesse a tentativa de se montar um Estado burocrático, esta mudança era bloqueada pelo poder histórico do patrimonialismo.

Com este perfil de Estado burocrático conviveu-se até 1984, quando do término do governo militar. Naquele momento, o modelo burocrático encontrava-se completamente engessado e alijado de suas contribuições à sociedade como um todo. Propostas de reforma do Estado começaram a surgir; porém a efetividade da proposta ocorreu com o atual governo, em 1995. Ganhou espaço a formulação de uma reforma administrativa gerencial dando lugar à burocrática.

De acordo com a ótica gerencialista, o Estado deve se concentrar na formulação e avaliação das políticas públicas, fortalecer sua própria capacidade de promover o desenvolvimento econômico-social e assegurar o caráter democrático da administração pública. Por outro lado, autores apontam para possíveis limitações ao modelo. PENTEADO FILHO (1998), por exemplo, considera que é muito difícil aumentar a eficiência e a eficácia das organizações quando estas não atendem nem mesmo aos padrões burocráticos de funcionamento.

Uma dentre as inúmeras medidas que foram adotadas de acordo com a reforma do Estado é o enxugamento de pessoal, entendido como uma forma de diminuir os gastos. Para tanto, programas de demissão voluntária passaram a ser realizados. Na análise em questão, o PDV estudado foi o do Banco do Brasil, realizado em 1995, que tinha como objetivo diminuir os gastos através do corte de pessoal.

Os funcionários que aderiam ao programa eram estimulados a buscar novos empregos ou a partir para uma atividade autônoma.

Considerando a situação de se tratarem de indivíduos advindos de uma empresa burocrática, o estímulo à subjetividade e criação deve ser entendido como fora de contexto. Sua realidade era uma rotina padronizada onde estavam moldados. Com a possibilidade de aderir a programas desse cunho, considerações são feitas: alguns podem ter aderido “voluntariamente” sob coerção e alguns podem ter vislumbrado a possibilidade de uma nova vida. Os motivos para a adesão são muitos, porém, quaisquer que sejam, devem ser entendidos como permeados pelo prazer e pelo sofrimento, já que a mudança de trabalho, de colegas e bem como de situação financeira traz em si a alusão de perda de algo muitas vezes considerado como um referencial de vida.

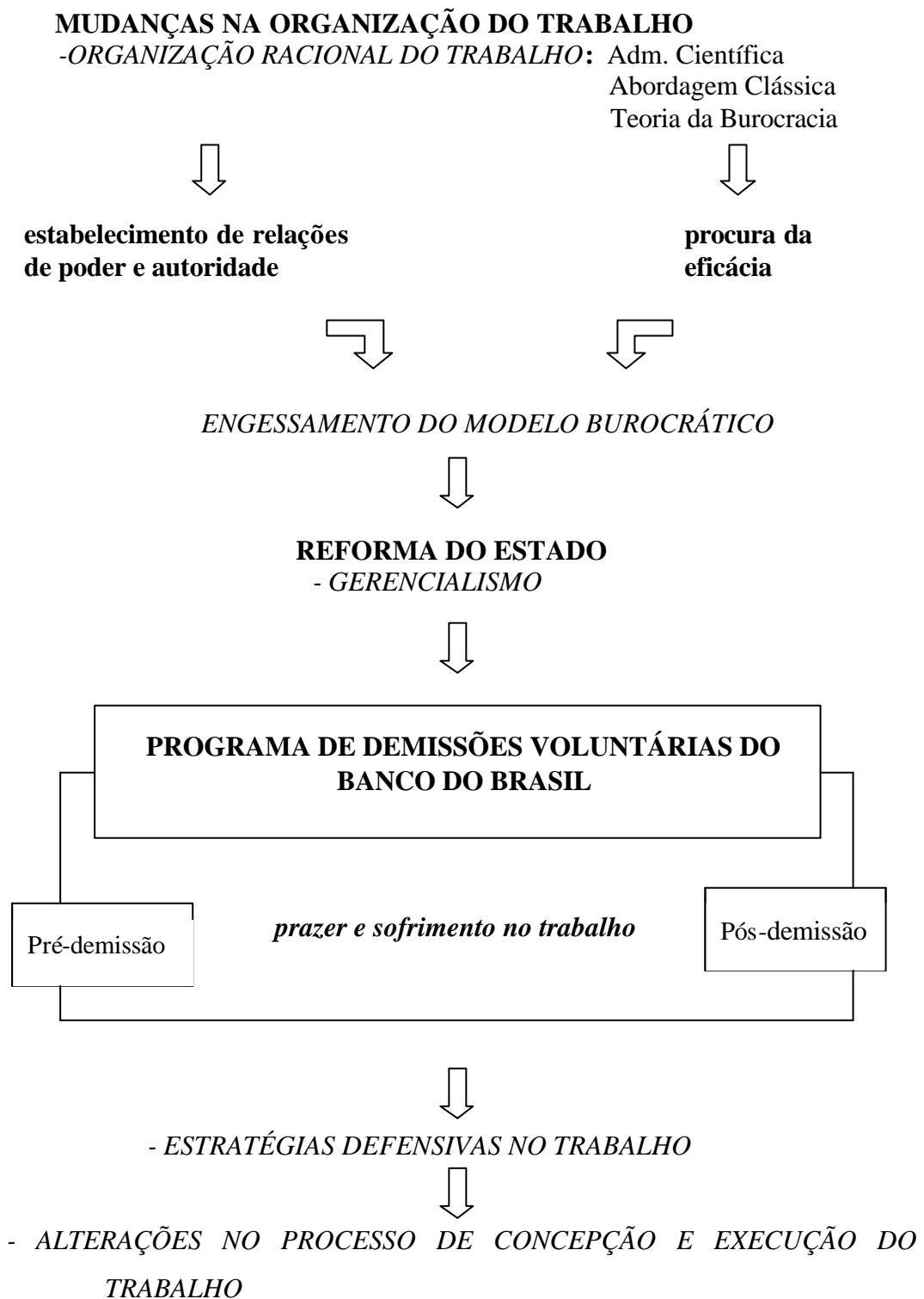
Buscando identificar as relações de prazer e sofrimento no trabalho para um melhor entendimento dos indivíduos envolvidos no programa antes e após a adesão ao mesmo, utilizou-se conhecimentos advindos da escola dejouriana, que entende que o equilíbrio alcançado pelos indivíduos é o resultado de uma “regulação” que requer estratégias defensivas especiais elaboradas pelos próprios trabalhadores.

O sofrimento mental dos trabalhadores se expressa muitas vezes através de ansiedade, depressão, irritação e doenças psicossomáticas. O indivíduo busca desenvolver formas de amenizar seu sofrimento, na tentativa de atingir alguma forma de alívio ou de fuga da situação conflitante ou desprazerosa.

De acordo com a psicopatologia do trabalho, o grande desafio se encontra em definir as ações suscetíveis de modificar o destino do sofrimento e favorecer a sua transformação. Quando o sofrimento pode ser transformado em criatividade, ele traz uma contribuição que beneficia a identidade. Ele aumenta a resistência do sujeito ao risco de desestabilização psíquica e somática. O trabalho funciona então como um mediador para a saúde (DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 1994).

Considerando o referencial teórico adotado, estruturou-se o seguinte modelo de pesquisa, o qual foi utilizado como forma de sustentação ao presente estudo.

Figura 1 - Estrutura do modelo teórico de pesquisa





## **Parte II**

### *CAPÍTULO 1 METODOLOGIA*

No presente capítulo o objetivo é mostrar a metodologia que foi utilizada na pesquisa, considerando, para tanto, a definição do problema estabelecido, bem como os objetivos e método de pesquisa que nortearam o estudo.

#### 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Se observado o mundo do trabalho atualmente, pode-se ver que, em virtude das necessidades de enxugamento de pessoal, proliferam os PDV, os quais têm origem nos mais diversos motivos, que vão desde a crise econômica e social até à automação em grande escala.

O procedimento de uma organização, ao instituir um PDV, pode ser visto, por um lado, como uma tática de redução de pessoal que traz benefícios tanto para a organização como para o empregado, já que o indivíduo tem uma escolha, e não há qualquer estigma associado com sua demissão. Assim, através de um pacote de incentivos, as organizações conseguem atingir seus objetivo de redução de seus quadros e, em muitos casos, viabilizam, através de treinamentos, o início do exercício de uma nova atividade aos seus ex-funcionários. Por outro lado, existe a questão de como se dá a reinserção destes indivíduos no mercado de trabalho, já que muitas vezes os PDV não têm caráter voluntário e sim compulsório.

A forma como estes indivíduos conseguem lidar com a condição de uma nova profissão ou de um trabalho empreendedor é, muitas vezes, permeada por situações de prazer e sofrimento, já que, em se considerando instituições públicas, estes mesmos indivíduos possuíam uma filosofia de trabalho da qual a estabilidade fazia parte.

As mudanças que ocorrem na vida do funcionário que adere ao programa podem ser dos mais diversos tipos, já que a adesão ao programa pode ser a chance de se deixar um trabalho dominado pelo tédio e estresse e ponto de partida para a busca de novas oportunidades, seja como empregado em outra organização, seja como empreendedor. Porém, a adesão ao programa pode se refletir, quando da situação de deixar a organização compulsoriamente ou não, em falta de perspectiva para o futuro. O sentimento gerado pela falta de emprego e de salário e a perda de contato com os pares pode levar a uma ausência de direcionamento, já que o contexto de vida foi interrompido. Considerando-se essas condições, podem ser observadas manifestações de psicopatologias do trabalho.

Desta forma, o presente estudo buscou analisar as experiências de indivíduos que aderiram ao PDV, comparando suas relações de prazer e sofrimento no trabalho, anteriormente, enquanto funcionários da organização, e posteriormente, quando já integrados à realidade de ex-funcionários.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O estudo tem como enfoque analisar funcionários que aderiram ao PDV realizado pelo Banco do Brasil em 1995. Se observado o intuito para que são criados os PDV, sabe-se que estes buscam diminuir o quadro de pessoal através de incentivos que permitem aos ex-funcionários condições de se tornarem empregáveis, através de treinamentos e cursos, ou de se tornarem empreendedores.

Considerando os fatores acima, a presente análise tem como intuito avaliar, junto aos ex-funcionários que constituem a amostra, as razões que os levaram à adesão ao Programa, investigar a existência de prazer e sofrimento no trabalho bancário, bem como avaliar as mudanças que ocorreram no significado do trabalho após a adesão.

Assim, o problema de pesquisa é formulado no seguinte enunciado: os Programas de Demissão Voluntária podem desencadear prazer e sofrimento no indivíduo?

### 1.3 OBJETIVOS

Buscando responder ao problema proposto, foram elaborados os objetivos da pesquisa, os quais estão ligados às questões colocadas anteriormente e à justificativa do estudo. Estes objetivos devem ser congruentes entre si e refletir o interesse do pesquisador em relação ao tema, ao mesmo tempo em que estabelecem os limites da investigação a ser realizada (SAMPIERI, COLLADO E LÚCIO, 1991).

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o significado do trabalho para os funcionários do Banco do Brasil que aderiram ao Programa de Demissões Voluntária (PDV).

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar as razões que levaram à adesão ao PDV do Banco do Brasil.
2. Analisar os fatores determinantes de prazer e sofrimento no trabalho bancário.
3. Avaliar as alterações ocorridas no significado do trabalho após a adesão ao PDV do Banco do Brasil.

### 1.4 - METODOLOGIA DE PESQUISA

O estudo se caracterizou como um estudo de caso, composto de pesquisa exploratório-descritiva junto a uma amostra de ex-funcionários do Banco do Brasil que aderiram ao PDV. O estudo de caso, como método de análise, é, segundo YIN (1994), uma entre muitas formas de se fazer pesquisa em ciências sociais. Geralmente os estudos de caso são a estratégia preferida quando existem questões “como” e “por que”, quando o investigador possui pouco controle sobre os eventos e quando o foco é um fenômeno contemporâneo no qual os comportamentos relevantes não podem ser manipulados.

A abordagem centrou-se em um caso específico – a adesão ao PDV do Banco do Brasil - , considerando para tanto a dicotomia prazer-sofrimento no trabalho.

A pesquisa foi exploratória, pois, de acordo com SAMPIERI, COLLADO e LUCIO (1991), esta forma de pesquisa tem entre seus objetivos aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informações sobre a possibilidade de realizar uma investigação mais completa sobre um contexto particular da vida real e estabelecer prioridades para investigações posteriores ou sugerir afirmações verificáveis.

Como os estudos exploratórios se preocupam fundamentalmente com a descoberta realizada, foi utilizada como complemento de pesquisa a análise descritiva, na qual o fenômeno é observado e o investigador caracteristicamente conceitualiza as interrelações entre propriedades do fenômeno observado.

Desta forma, buscou-se partir da premissa de familiarização com um novo tópico de análise, passando, posteriormente, à observação e à avaliação de como são e como se manifestam as variáveis contempladas para estudo.

Para tanto, utilizou-se a análise de conteúdo como método de interpretação dos dados coletados. Este tipo de análise permite um processo inferencial através de técnicas e procedimentos sistemáticos de descrição dos conteúdos de informações. A análise de conteúdo pode ser entendida, de acordo com BARDIN (1977), como um conjunto de técnicas de análise de comunicações que contêm informações sobre o comportamento humano atestado por uma forma documental.

#### 1.4.1 Delimitação da População de Pesquisa

As agências<sup>9</sup> que compõem o Banco do Brasil no Estado são em número de 259 e o número de funcionários atualmente é de 5.136<sup>10</sup>. Na época de implantação do PDV o número de funcionários era de 7.611. Do número inicial, que corresponde a junho de 1995 quando foi implantado o PDV, devem ser descontados os que aderiram ao PDV – 1.126 funcionários - e os que se aposentaram. Não existem informações que mostrem os

---

<sup>9</sup> Ver em anexo quadro com agências do Banco do Brasil em Porto Alegre, número de funcionários e endereços.

<sup>10</sup> Os números aqui citados dizem respeito apenas às agências do Banco do Brasil.

números de adesão em cada cidade nem o número de funcionários que se aposentaram na época.

Por questões de delimitação da amostra, foram entrevistados indivíduos oriundos de agências de Porto Alegre, conforme o quadro abaixo, os quais foram contatados por telefone. Para encontrá-los, utilizou-se o banco de dados da Superintendência Estadual do Banco do Brasil e também indicações informais de funcionários do Banco, demitidos ou não.

#### 1.4.2 Descrição da Amostra

Em relação aos indivíduos que integraram a amostra, foram entrevistados 8 (oito) ex-funcionários do Banco do Brasil, escolhidos de forma intencional através de uma listagem onde constavam nomes, telefones e cargo que ocupavam à época da adesão, obtida junto à Superintendência Estadual do Banco do Brasil. O contato inicial foi feito por telefone, quando foi explicado de maneira genérica o objetivo do trabalho e perguntado o interesse em participar da pesquisa. No momento do encontro com o entrevistado, realizou-se uma explicação mais abrangente quanto aos objetivos do estudo. Foram contatadas 12 (doze) pessoas, das quais 8 (oito) concordaram em participar da pesquisa.

Inicialmente percebeu-se que os entrevistados que se interessaram em participar da pesquisa buscavam de alguma forma encontrar um interlocutor que levasse à direção do Banco do Brasil seu sofrimento e sua frustração quanto à situação em que se encontram atualmente, pela forma como foi conduzido todo o processo de adesão ao Programa. Após a explanação quanto aos objetivos do estudo alguns se desinteressaram pelo caráter acadêmico do trabalho e pelo conteúdo envolvido nas questões abordadas, já que entendem que não têm mais interesse em abordar o tema, uma vez que o mesmo faz parte do passado. Percebeu-se também que algumas pessoas não quiseram participar pelas atuais circunstâncias em que se encontram, uma vez que muitos perderam tudo e vivem na casa de parentes e têm empregos para subsistir que não querem expor. Por outro lado, muitas pessoas que aceitaram ser entrevistadas vislumbraram nesta pesquisa

a oportunidade de poder falar sobre o PDV e com isso demonstrar suas frustrações em relação à postura do Banco à época do PDV e com suas vidas em decorrência da adesão.

O baixo número de entrevistados não trouxe qualquer prejuízo para a pesquisa, que, por ser qualitativa, observa a regularidade do fenômeno. Segundo KERLINGER (1980, p.171): “os levantamentos descritivos procuram determinar a incidência e distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando as características e opiniões de amostras pequenas e presumivelmente representativas de tais populações.” O quadro 2 resume as principais características da amostra em relação ao último cargo ocupado no Banco, à formação escolar, ao gênero, ao tempo de serviço e à idade dos entrevistados.

**Quadro 2** - Características da amostra

CARGO OCUPADO	FORMAÇÃO	SEXO	TEMPO DE SERVIÇO	IDADE
Analista de Sistemas	Análise de Sistemas	F	14	40
Posto Efetivo	Educação Física	F	09	36
Posto Efetivo	Belas Artes e Arquitetura	F	16	44
Posto Efetivo	Administração de empresas – incompleto	F	19	45
Posto Efetivo	Ciências Econômicas – Pós-Graduação em Marketing	M	13	41
Gerente Adjunto	Ciências Contábeis	M	21	48
Posto Efetivo	Arquitetura	F	21	43
Posto Efetivo	Comunicação e Letras	F	17	46
Média: Tempo de Serviço e Idade			16	43

Fonte: Quadro elaborado pela autora, a partir de dados das entrevistas.

Da amostra analisada, 75% dos entrevistados ocuparam cargo de posto efetivo, chegando apenas um indivíduo ao nível de gerente adjunto de agência. Somente um entrevistado não possui curso superior completo, observando-se que os cursos de formação variam nas mais diversas áreas, desde Belas Artes até Análise de Sistemas. Apenas dois homens, do total de pessoas contatadas, se dispuseram a participar das entrevistas. O tempo de serviço para o total dos entrevistados variou de 9 (nove) a 21

(vinte e um anos) , se estabelecendo uma média de 16 (dezesseis) anos de permanência no Banco. A idade dos participantes variou de 36 (trinta e seis) a 48 (quarenta e oito) anos, perfazendo a média de idade de 43 (quarenta e três) anos.

### 1.5.3 Coleta de Dados

Para o processo de coleta de dados buscou-se a utilização de diferentes fontes de informações que, analisadas em conjunto, se complementassem e oferecessem um material empírico qualitativamente satisfatório para o objetivo do trabalho.

No processo de coleta de dados, utilizaram-se as seguintes fontes de informações:

- a) revisão bibliográfica quanto ao referencial teórico desenvolvido, levantamento de pesquisas e estudos que forneceram dados empíricos sobre o Programa de Demissões Voluntárias;
- b) entrevistas com roteiro semi-estruturado junto à amostra utilizada como referencial (as entrevistas foram precedidas de um conjunto de questões de identificação, que possibilitaram identificar a amostra e de um roteiro de questões elaboradas, que viabilizaram a identificação quanto à validade da decisão de aderir ao PDV e de suas condições passadas e atuais sob enfoque do prazer e sofrimento no trabalho).

Considerando, os objetivo propostos, fizeram parte deste roteiro as seguintes questões:

- **O que levou você a aderir ao Programa de Demissões Voluntárias do Banco do Brasil?**

Através desta questão, buscou-se identificar as dicotomias: descontentamento/aprovação, sofrimento/prazer, poder/coerção, expectativas/obstáculos durante o processo de adesão ao Programa.

- **Como você vê o trabalho antes do PDV? E após?**

Com esta pergunta, procurou-se analisar as estratégias defensivas representadas pela dicotomia entre prazer e sofrimento no trabalho enquanto funcionário do Banco do Brasil e posteriormente, após a adesão.

- **Como você vê o futuro?**

Realizando esta pergunta, buscou-se descobrir como o indivíduo se encontra em termos de satisfação e de perspectivas quanto a sua vida profissional.

Com a utilização desta metodologia, procurou-se obter do entrevistado o que ele considerava serem os aspectos mais importantes da problemática em questão, bem como suas descrições da situação em estudo.

As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e, posteriormente, transcritas na íntegra. A interferência do pesquisador foi mínima, restringindo-se apenas à retomada dos tópicos, quando necessário.

#### 1.5.4 Análise dos Dados

Os dados foram analisados mediante o método de categorização da análise de conteúdo, que, segundo BARDIN (1977), consiste em ser um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que visa, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, a obter indicadores que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção de mensagens.

O investigador social tem razões para estar especialmente interessado naquelas ações que podem ser concebidas, de algum modo, como expressões – como elemento pertencente a um sistema expressivo, a uma linguagem. As expressões são o mecanismo através do qual a subjetividade do agente se manifesta e o instrumento que veicula a capacidade de se estabelecerem relações intersubjetivas, sendo estas relações que fazem possível a interação social (NAVARRO e DÍAZ, 1994).

Considerando a técnica envolvida na busca de informações, os dados foram analisados mediante técnica de categorização. O processo de constituição das categorias segue as seguintes fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Nestas fases utilizou-se mecanismos próprios e subjetivos, inferência e interpretação. As categorias são resultantes de um processo de sistematização progressivo e analógico. Sua constituição se dá como resultado de esforço, criatividade e perspicácia de parte do pesquisador, exigindo releitura exaustiva para definir o que é essencial em função dos objetivos propostos (MORAES, 1999).



O desmembramento do texto, de acordo com o conteúdo temático dos parágrafos, acompanhado de suas sínteses, deu origem às categorias iniciais. Essas categorias foram agrupadas por afinidade, tendo cada grupo uma síntese, dando origem às categorias intermediárias. As categorias finais resultaram do agrupamento das categorias intermediárias, que, sendo mais abrangentes, permitiram o tratamento dos dados com maior aprofundamento da interpretação e compreensão do conteúdo do material coletado.

É importante salientar que no processo de fragmentação do texto e constituição das categorias necessariamente se perde parte das informações do material analisado. A leitura sempre é feita sob a perspectiva do pesquisador. Porém, na medida em que se tem consciência de que não existe leitura objetiva e completa de um texto, esta perda de informação pode ser justificada pelo aprofundamento em compreensão que a análise possibilita (MORAES, 1999).

## CAPÍTULO 2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo objetiva descrever os métodos empregados na pesquisa para definir os dados e comportamentos de sua coleta, a forma de coleta e de análise dos dados, necessários para o desenvolvimento da pesquisa, bem como os resultados desta.

São mostrados aqui o detalhamento das entrevistas semi-estruturadas, realizadas nos locais de trabalho e residências dos ex-funcionários do Banco do Brasil, o método de análise de conteúdo das entrevistas e os resultados representados pelas categorias iniciais, intermediárias e finais. Após o processo de categorização de todas as entrevistas, definiram-se 18 (dezoito) categorias iniciais; do reagrupamento das categorias iniciais obtiveram-se 06 (seis) categorias intermediárias e 02 (duas) categorias finais: *o desmonte do setor público e a mudança no significado do trabalho*.

### 2.1 A COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada a partir das entrevistas com ex-funcionários do Banco do Brasil da cidade de Porto Alegre, no período de 05 de maio a 10 de agosto de 1999. As entrevistas foram realizadas em diferentes locais, já que os entrevistados foram localizados em parte, em suas residências e os demais em seus locais de trabalho. As entrevistas foram realizadas individualmente, o que permitiu aos entrevistados uma melhor forma de exposição de suas idéias e percepções. No dia da entrevista, após explicação do objetivo do trabalho, obtinha-se a permissão para gravá-la e posteriormente transcrevê-la.

A transcrição foi realizada na íntegra pela própria pesquisadora, no intuito de garantir a fidelidade necessária para a análise, bem como o sigilo e o anonimato essencial aos entrevistados. As entrevistas tiveram tempo de duração bastante variado, sendo que em nenhum dos casos ultrapassaram 45 minutos. Essa variação deveu-se à disposição dos entrevistados para manterem a conversação; era perceptível inúmeras vezes o receio e o desconforto causado pelas perguntas, levando a que os entrevistados

estabelecessem um limite de até onde expor o que realmente pensavam e o que efetivamente vivenciaram da situação em questão.

As entrevistas foram transcritas tão logo ocorreu o fim da coleta e foi seguido um roteiro básico em que eram apresentadas as três questões principais, já mencionadas acima, sendo cada uma colocada apenas após o esgotamento da fala do entrevistado sobre a questão anterior.

Buscou-se interferir o mínimo possível, deixando que os entrevistados falassem livremente; a entrevistadora somente interveio quando percebeu que estes se afastavam demais dos objetivos do presente estudo.

Ficou entendido também que as respostas às questões seguiam de maneira a que à primeira questão os ex-funcionários respondessem de forma objetiva, com bastante clareza e formulação de pensamento. Quanto à segunda questão, em uma linha evolutiva, os ex-funcionários passaram a se expressar de forma mais subjetiva, uma vez que a pergunta apresentava um cunho mais pessoal, que não pode ser dissociado da situação em que estes se encontram atualmente.

Em grande maioria das entrevistas percebeu-se, no que tange à resposta da questão referente ao futuro, a dimensão do sofrimento dos entrevistados gerado pelos anos de trabalho em uma instituição tipicamente burocrática, que os levou a uma situação de falta de expectativas e estagnação profissional após a adesão ao Programa. Ocorreu também de, em algumas entrevistas, os indivíduos não conseguirem responder de forma tranqüila a esta última questão, dado o nível de revolta e sofrimento, o que levou a forte descompasso emocional. Deve-se salientar que, em tais momentos, a pesquisadora perguntava se gostariam de interromper a entrevista, porém todos quiseram continuar após alguns minutos, por não quererem perder a oportunidade de dar seus depoimentos.

## 2.2 A ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Os discursos que resultam das entrevistas têm seus conteúdos analisados por temas, os quais, de acordo com BARDIN (1977), são unidades de significação complexa, de comprimento variável, que são representados por alusões, afirmações ou negações a respeito de um assunto. A análise por temas produz o efeito esperado quando aplicada a discursos diretos e é operacionalizada pelo recorte do texto e reagrupamentos com base na analogia semântica.

BARDIN (1977) estabelece a seguinte seqüência de passos como forma de organizar a análise: 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento e interpretação dos resultados obtidos.

- 1) Na pré-análise, ocorre a escolha dos documentos a serem submetidos a análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.
- 2) Exploração do material é a administração sistemática das informações recebidas da fase anterior. Nesta fase se realizam operações de codificação, desconto ou enumeração em função de regras previamente formuladas. Ocorre neste momento a identificação das principais relações existentes entre categorias e posteriormente realiza-se um agrupamento progressivo de categorias iniciais para a produção das categorias intermediárias e destas para a produção das categorias finais.
- 3) No tratamento dos resultados obtidos e interpretação os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos. Nesta fase, inferências são feitas acerca dos significados dos temas de cada categoria, principalmente das categorias intermediárias e finais e sobre as relações de complementaridades, contradições e variações de intensidade entre os temas para um mesmo caso. O discurso realizado pelos entrevistados pode ser considerado como individual, quando se consideram as posições sócio-mentais de cada entrevistado, e coletivo, quando se consideram as complementaridades que revelam estruturas e relações entre partes do fenômeno estudado, presentes em diferentes formas nos entrevistados.

### 2.3 – RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Após a leitura de todo o conjunto de entrevistas, processou-se a derivação das categorias; primeiramente se construíram as categorias iniciais, as quais se basearam nas idéias principais de cada parágrafo e que representam as variáveis de inferência que conduzem a um primeiro nível de interpretação - as categorias intermediárias - , que provêm do reagrupamento progressivo, com uma homogeneidade mais fraca, em menor número, e mais amplas, que levam a um segundo nível de interpretação – as categorias finais - que encerram em si a possibilidade de se interpretar e compreender de forma mais representativa o presente estudo. Essas categorias são demonstradas no Quadro 3:

Quadro 3 – Processo de Derivação das Categorias

CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	CATEGORIAS FINAIS
1. A estabilidade	I. A dicotomia da decisão de adesão	A. O desmonte do setor público
2. A segurança no trabalho		
3. A decisão de adesão		
4. O questionamento pós-PDV		
5. O descontentamento com as mudanças	II. Razões para adesão ao PDV	
6. Motivos para adesão		
7. O enfraquecimento do setor público		
8. O paternalismo		
9. Ausência de planejamento para o PDV	III. O despreparo para o PDV	B. A mudança no significado do trabalho
10. O PDV a “toque de caixa”	IV. O prazer no trabalho bancário	
11. O lado positivo do trabalho bancário		
12. A criatividade	V. Os entraves burocráticos	
13. A insatisfação gerada pelo trabalho burocrático		
14. A inexperiência profissional	VI. O significado do trabalho após o PDV	
15. O desemprego		
16. Mudança no sentido do trabalho		
17. Indefinição quanto ao futuro		
18. Negação do futuro		

Fonte: Quadro elaborado pela autora, a partir de dados das entrevistas.

## 2.4 AS CATEGORIAS INICIAIS

Após exame do material coletado, considerou-se um conjunto de 18 (dezoito) categorias iniciais, seguindo, para tanto, uma seqüência das razões de adesão ao PDV, considerando como os ex-funcionários percebem suas atuais condições e entendem sua situação anterior, de funcionário estável; a dicotomia gerada pelo processo de decisão; o despreparo para a vida profissional após a saída do Banco; e a indefinição e negação do futuro.

De forma a melhor situar o leitor, apresentam-se as categorias iniciais, partindo-se de pequenos trechos coletados das entrevistas.

### 2.4.1 A estabilidade

*(...) o Banco era uma carreira, o Banco do Brasil era um “status”, o Banco do Brasil era um estado de espírito, era o futuro, era a segurança de um bom emprego, né, era um futuro garantido (...).*

*(...) quando eu entrei no Banco achava que era para sempre, que ficaria lá até me aposentar. Meu pai dizia, na época, que as pessoas que entravam no Banco do Brasil tinham tirado a sorte grande. Era um orgulho um filho no Banco. Tu vê, que mudança hoje em dia (...).*

A categoria “A estabilidade” mostra a compreensão dos entrevistados em relação à percepção de sua estabilidade, elemento este preponderante para o ingresso na Instituição. O entendimento de se ter um emprego garantido, junto ao “status” que se obtinha ao trabalhar no Banco, fica explicitado nas entrevistas como atrativo para o ingresso.

A situação de estabilidade e segurança gerada por expectativas pessoais e familiares criaram nos entrevistados o entendimento que a carreira no Banco perduraria até suas aposentadorias.

Nesse sentido, o Banco do Brasil era, para os ex-funcionários, mais que um emprego, era o início e o fim de uma carreira, na qual não existia a preocupação com relação ao futuro. A estabilidade era uma certeza vinculada a uma carreira garantida.

## 2.4.2 A segurança

*Infelizmente eu deveria ter saído uns dez anos antes, eu perdi uns dez anos da minha vida (...), tu ficavas preso a aquilo ali, tu ganhava bem (...) não posso me queixar, eu fiz um belo patrimônio. Mas mudou muito ... nunca mais foi a mesma coisa.*

*O Banco era uma loteria esportiva que tu ganhavas pingadamente pela tua vida inteira. Tu trabalhas seis horas por dia com possibilidade de fazer hora extra e aumentar em 40% o teu salário. E eram dezesseis salários por ano. Então era uma certeza para a vida toda, a tua vida financeira estava resolvida.*

A categoria “A segurança” inclui as declarações dos ex-funcionários quanto ao significado financeiro que o Banco proporcionou na construção de suas vidas. Parte destes deixam transparecer em suas narrações seu descontentamento com as mudanças ocorridas, as quais terminam por encobrir as vantagens de permanecer na Instituição.

Para outros entrevistados, porém, as mudanças ocorridas não fazem sombreamento ao reconhecimento que têm pelas condições de vida que o Banco lhes permitiu usufruir.

Contudo a concepção do Banco como Instituição que permitiu, com os salários ofertados, a construção de um patrimônio é vista como fator condicionante de dependência pelo lado financeiro. Nesse sentido, em todas as entrevistas percebem-se os reflexos que a permanência no Banco acarretou na construção de vida dos indivíduos.

## 2.4.3 A decisão de adesão

*Quando vieram as instruções fui pedir como é que ficava em termos de valores para sair, se era vantajoso. E era vantajoso, então resolvi sair, enfim, arriscar. Mas falando assim parece que foi fácil, mas não foi, foi um processo. Fiquei dias sem dormir pensando no que eu ia fazer, no que eu não ia. Pesou muito a questão dos benefícios que o Banco dava para a gente, mas mesmo assim, depois de muito pensar, resolvi arriscar (...) por que o trabalho era realmente chato e rotineiro, não dava para ficar (...).*

*Todos ficaram elegíveis automaticamente, alguns se colocaram, outros como eu ficaram para “apagar as luzes”. Alguns que saíram um pouco antes não ficaram nesta agonia, não agüentaram esta agonia de permanecer até o fim, assim que souberam se foram. Eu preferi ficar até o final, até me varrerem. Foi “brabo” porque a gente falava nisso o tempo todo, porque ninguém*

*tinha certeza de estar tomando a decisão certa (...) Então foi difícil decidir e ter certeza do que decidiu.*

Dentro da categoria “A decisão de adesão”, percebem-se as declarações dos entrevistados referentes aos sentimentos dicotômicos gerados pelo processo de decisão de adesão ao PDV, o qual foi permeado por dúvidas e ansiedade quanto à correta resolução a tomar.

Os ex-funcionários entendem que, com a decisão de adesão, existe uma possibilidade de recomeço de vida, de uma reconstrução pessoal e profissional em outra atividade, porém percebem, por outro lado, que, ao deixarem a Instituição, estão perdendo a segurança representada pelo Banco e uma identidade construída ao longo dos anos. Essa dualidade de sentimentos se evidencia ao longo das entrevistas, o que mostra a importância da decisão tomada e a repercussão desta em suas vidas.

#### 2.4.4 O questionamento pós-PDV

*Vejo hoje que minha decisão foi acertada sob muitos aspectos. Tenho mais liberdade, horários mais flexíveis. Mas penso muito também porque no Banco a gente tinha assistência médica, férias (...). É isso que faz tu pensar se foi certo ou não, o que tu tinhas por trabalhar no Banco. Mas tá feito, não adianta...o tempo não volta.*

*(...) eu queria sair, eu queria fazer as minhas coisas, porque eu tinha outro trabalho fora do Banco que sempre me dava uma grana a mais. Mas era um a mais além do fixo. Não me passava insegurança. Hoje me passaria, hoje eu não largaria. Eu me arrependo de ter saído, pela segurança. Porque hoje o a mais da época do Banco é o principal (...).*

Na categoria “O questionamento pós-PDV” vieram à tona os sentimentos dicotômicos em relação à decisão de aderir ao Programa. Se, por um lado, o ato de sair do Banco representou um reinício de carreira em outra atividade, com mais liberdade de atuação, existe todo um outro lado, relacionado com a segurança que o Banco representava.

Os entrevistados percebem que todos os fatores que condicionaram sua conduta de adesão foi em busca de uma nova atividade, ou de continuidade de atividades que



desempenhavam em paralelo com o Banco, onde pudessem ter maior liberdade e o exercício de atividades mais ligadas a suas aptidões.

Porém, ao abordarem as questões acima mencionadas, não conseguem dissociá-las da segurança e da estabilidade que o Banco preconizava. Para eles, a perda dos benefícios sociais é um dos fatores que levaram a arrependimento quanto à decisão tomada.

Entende-se, assim, que a liberdade advinda do PDV é contrária ao sentimento de perda de segurança. Contraposição esta alvo de intensos questionamentos pelos ex-funcionários quanto ao valor da decisão tomada.

#### 2.4.5 O descontentamento com as mudanças

*(...) houveram mudanças no próprio Banco que me desgostaram, pelas mudanças em si. Eles mudaram em relação ao atendimento, ao suporte. O trabalho ficou quebrado, a gente não conseguia atender direito as pessoas.*

*Após dez anos (de Banco) começaram a haver as crises. O banco passou a exigir muito mais de mim e me dar muito pouco. Ele começou a mudar. A coisa realmente começou a mudar quando perdemos a Conta-Movimento<sup>11</sup>. Foi uma mudança muito grande no Banco do Brasil*

A categoria “Descontentamento com as mudanças” abrange as manifestações dos ex-funcionários em relação às transformações que ocorreram no Banco no período anterior ao PDV. Nesse período, as mudanças organizacionais de posicionamento no mercado e de estratégias de negócios passaram a ter repercussão junto ao corpo funcional da Instituição e, conseqüentemente, no atendimento aos clientes.

Os entrevistados têm o entendimento de que o Banco é uma Instituição que no passado os provia de muitos benefícios, e que, com o tempo e o desgaste sofrido pelo setor público, estes passaram a não se verificar mais. De certo modo, verifica-se um

---

<sup>11</sup> Conta mantida pelo Tesouro Nacional, à ordem do Banco do Brasil, que permitia que o Banco sacasse, sem maiores problemas, qualquer valor que necessitasse para aplicar em financiamentos, cobrir despesas, etc. Ou seja, funcionava como um “cheque-especial”, extra-orçamentário. A existência desta conta gerou críticas por ser vista por muitos economistas como alimentadora da inflação e indutora de descontrole e

sentimento de traição, como se o Banco houvesse enganado seus funcionários com as mudanças que realizou.

Entende-se assim que o PDV se realizou em um contexto em que os funcionários se encontravam extremamente desgostosos com sua situação no Banco, o que levou a muitas adesões consideradas sem reflexão pelo momento de vida em que os indivíduos se encontravam.

#### 2.4.6 Motivos para adesão

*(...) O que levou mesmo à adesão foi a crise salarial. O salário começou a ficar muito ruim, começou a não valer a pena (...), estava muito defasado em relação a outras atividades.*

*(...) estava todo mundo endividado, foi uma das coisas que eu lembro que motivou as pessoas a saírem. Às vezes as pessoas nem lembram disso na hora em que falam, como receberam uma grana boa na ocasião esquecem (...), mas uma das coisas que mais motivou todo mundo é que estava todo mundo endividado no Banco.*

Na categoria “Motivos para adesão”, os entrevistados descrevem os diferentes motivos que levaram à sua saída do Banco. De acordo com dados do BANCO DO BRASIL (1995), os motivos para a adesão estão diretamente associados à situação da instituição no período anterior ao PDV, aos incentivos oferecidos e às pressões para adesão que ocorreram nesta fase do debate.

Nos relatos, aparece de forma evidente que a crise salarial do Banco levou à queda no poder aquisitivo dos funcionários, que passaram a ver com descrédito a Instituição. Nesse aspecto, cabe salientar que os ex-funcionários buscaram, com base em empréstimos, permanecer com o mesmo padrão de vida que tinham anteriormente e, como não conseguiram desta forma sanar suas finanças, perceberam a indenização do PDV como uma forma de solucionar seus problemas de endividamento com o Banco.

---

gastos excessivos por parte do Banco. Com a criação do Banco Central, a Conta-Movimento foi eliminada.

Este endividamento, relatado por muitos entrevistados, pode ser entendido como uma das conseqüências da forma paternalista do Banco de gerir seus funcionários. Em alguns casos, estes não controlavam nem a própria conta bancária, uma vez que, com débito automático e com vários benefícios administrados pela Instituição, ocorria o seu distanciamento da realidade.

Entre os entrevistados aparecem também aqueles que, incomodados pelas mudanças organizacionais que estavam ocorrendo no Banco, resolveram aderir com o intuito de modificar suas vidas, já que o lado financeiro, que era o que os recompensava pela sua permanência no Banco, passou a não ter mais o mesmo significado.

Cabe salientar que se percebe nas entrevistas que muitos indivíduos no decorrer de suas carreiras entravam em licença-saúde, sendo que alguns se encontravam nesta quando do período de adesão. Quando questionados quanto a este aspecto, muitos colocaram que as licenças se davam por doenças relacionadas ao trabalho repetitivo e por depressão, ocasionada pela ausência de perspectivas e de crescimento no Banco.

#### 2.4.7 O enfraquecimento do setor público

*Era notório que desde a época do governo Collor houve uma mudança forte no País no sentido de enfraquecimento do setor público. Isso incluía o Banco do Brasil e todas as outras áreas. Agora confirmou o que eu estava achando, o pessoal está há quatro anos sem reajuste (...).*

*(...) agora com este projeto neoliberal enlouquecido que está aí no País, o que acontece? Nada mais tem continuidade. Aquelas coisas sérias, fixas, concretas... nada mais, é isso que acontece, por que nada é permanente. Hoje tu estás funcionário do Banco do Brasil, tu estás funcionário, porque a pressão é de baixo, é de lado, é de cima, é de tudo, tudo em cima (...).*

A categoria “O enfraquecimento do setor público” surgiu da descrição dos ex-funcionários quanto à forma como estes entendem as mudanças que ocorreram no setor público e que repercutiram no Banco do Brasil.

O setor público, de acordo com os entrevistados, vem ultrapassando ao longo dos anos um processo de desmonte no qual o achatamento de salários, o corte de benefícios bem como os PDV instituídos pelo Estado levaram a uma descaracterização dos funcionários públicos em geral.

Os funcionários do Banco do Brasil, embora fazendo parte de uma sociedade de economia mista, se inseriam neste contexto e, logo, se percebiam como representantes do Estado pelo caráter social que o Banco possui. Dessa forma, os ex-funcionários entendem ter havido uma falta de comprometimento por parte do Banco em relação aos objetivos para os quais foi concebido.

Nesse sentido, os entrevistados entendem que houve um desgaste muito grande do setor público, que acarretou grandes modificações no Banco, as quais podem ser identificadas na categoria “Descontentamento com as mudanças”.

#### 2.4.8 O paternalismo

*(...) quando tu estás no Banco, tu tens uma espécie de proteção. O Banco na verdade era uma grande mãe. Você tinha proteção em várias áreas, você tem benefícios que não encontra aí fora. A Caixa de Assistência do Banco<sup>12</sup>, o horário (...) tudo isso era muito bom. O Banco dava para você tudo isso, você acaba se acostumando e quando vê a realidade aí fora não é assim.*

*(...) O Banco sempre foi bastante paternalista com a gente, no sentido assim, ó, nós sempre tivemos empréstimos. A gente recebia empréstimos da PREVI<sup>13</sup>, que tu pagavas em não sei quantas vezes sem juros. Então mesmo que tu não estivesse precisando tirava, não tinha por que não tirar, daí tu aplicava num juro altíssimo e pagava. Só quem não gostasse de dinheiro não tirava. Isso foi criando toda essa mentalidade (...).*

A categoria “O paternalismo” advém da descrição dos entrevistados com referência à forma como o Banco atuava junto aos seus funcionários, onde se percebe que, a partir de mecanismos de proteção, a instituição buscava efetivar seu mecanismo

---

<sup>12</sup> A CASSI - Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil, é uma sociedade civil e pessoa jurídica de direito privado, de assistência social, sem fins lucrativos, criada em 27 de janeiro de 1944. Seu objetivo é proporcionar auxílio para despesas médicas e odontológicas dos associados. De acordo com informações de ex-funcionários, o caráter liberal da CASSI, associado ao pequeno valor da contribuição, levou esta a uma grande reformulação no sentido de atuar quase como um plano de saúde, inclusive aberto para não funcionários, com benefícios bem mais restritos.

<sup>13</sup> A PREVI - Caixa de Previdência dos funcionários do Banco do Brasil, é o mais antigo fundo de pensão do Brasil e o maior da América Latina. A PREVI foi criada em 16 de abril de 1904 como forma de garantir o pagamento de pensão aos herdeiros dos associados. Em 1967 passou a ter a finalidade de assegurar aos associados e respectivos dependentes a complementação dos benefícios de aposentadoria e pensão instituídos pelo Sistema Oficial de Previdência. A PREVI tem atualmente um patrimônio que gira em torno dos R\$ 33 bilhões. Através da contribuição dos associados e do Banco, aplica os recursos, gerando receita para complementar aposentadoria e realizar financiamentos imobiliários e pessoais.

de controle sobre os indivíduos. Corroborando esta assertiva, MOTTA (1991) compreende que é através do controle que a organização se torna mais estável na sua reprodução e menos sujeita aos azares das relações interpessoais: ela pode tudo, ela homogeneiza e uniformiza.

Considerando-se a relação funcionários/organização estabelecida acima, há o entendimento de que ambos perderam no Banco do Brasil com a instituição do PDV: o funcionário, com uma perda de identidade, já que ao vínculo profissional se somava um elo de dependência afetiva e financeira; a organização, que deixou de contar com funcionários enraizados e reforçadores de sua cultura.

Dessa forma o Banco, por adotar uma postura de mãe-protetora, fornecedora de benefícios e subsídios em várias áreas, criou indivíduos não preparados para a realidade, e que, quando confrontados com esta no mercado de trabalho, não sabiam como se posicionar nem se relacionar.

#### 2.4.9 Ausência de planejamento para o PDV

*O Banco não te preparava para nada, então hoje no mercado eu estou completamente fora. Não tenho nenhum curso. Tenho um curso superior que eu nunca usei. Não tenho curso de inglês, não tenho informática, não tenho nada, nada, nada (...).*

*(...) o cara que era meu chefe recebeu uma indenização (...) ele tá muito mal, já vendeu casa na praia, já vendeu carro, tem quatro filhos e fez várias tentativas de investimento e nada. Até para mim ele ligou pedindo dinheiro emprestado e eu soube dias atrás que agora ele não tem dinheiro nem para comer (...).*

*(...) quem saiu do Banco não tem dinheiro e não é nada. A gente saiu com 40, 50 mil reais, isso não é nada para montar um negócio. E mesmo que dê para montar um negócio, vai todo o capital e o negócio tem que dar certo. Mas a maioria não deu...*

Na categoria “Ausência de planejamento para o PDV”, os entrevistados procuram evidenciar as repercussões da adesão ao Programa.

De acordo com suas impressões, a maior parte dos entrevistados não conseguiu levar adiante seus projetos por tentativas equivocadas de investimento em decorrência de sua desqualificação profissional e pela ausência de uma estrutura organizacional

dentro do Banco que os preparasse e os capacitasse para o mercado produtivo. Por outro lado, deve-se salientar que o Banco do Brasil, quando da implementação do PDV, buscou, em conjunto com o SEBRAE<sup>14</sup>, realizar cursos de capacitação profissional, como já citado em capítulo anterior deste trabalho. Porém este fato foi citado por apenas uma pessoa entrevistada. Os demais não abordaram esta questão, e, pelo conteúdo de suas falas, não se percebe que tenham realizado tais cursos preparatórios.

Em decorrência de tal despreparo, as incursões dos ex-funcionários em atividades empreendedoras foram em grande parte frustrantes, pela ausência de conhecimento e de experiência em lidar com as situações com as quais se defrontaram.

#### 2.4.10 O PDV a “toque de caixa”

*(...) todo mundo balançou com o PDV. Mas aí pesavam outras coisas, pelo menos na minha opinião (...). Mas na minha opinião as pessoas ficaram assim, meio perturbadas, por que foi muito rápido. Não deu tempo para que se pensasse direito. Todo mundo ficou perturbado e confuso, pela maneira como foi.*

*Quando eu tinha 21 anos de Banco veio o PDV. Ele veio para a gente quando eu estava de férias e aí eu já comecei a pensar e tal. Na época veio muito rápido. Eu não sou ... eu não consigo tomar a iniciativa muito rápido, eu penso mais, eu racionalizo (...) eu não consegui parar para pensar muito. Acho que não era para a gente pensar muito mesmo...*

*O Banco contratou uma empresa, que me parece, internacional (...) que tinha dado alguma assessoria ao pessoal que se desligava de empresas. No caso do Banco do Brasil eles fizeram alguma coisa assim, mas acho que foi insuficiente para a grande maioria, porque foi uma coisa assim, muito a “toque de caixa”.*

A categoria “O PDV a toque de caixa” surge da percepção dos ex-funcionários quanto à forma como foi conduzida a implementação do Programa.

Os ex-funcionários consideram que a forma como foi introduzido o PDV não permitiu que se realizasse um questionamento mais aprofundado quanto ao real interesse na adesão, já que em duas semanas (prorrogadas por mais uma) deveria ser definida a adesão. Os entrevistados entendem que o espaço de tempo reduzido foi

---

<sup>14</sup> O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas foi criado em 1990. É uma instituição técnica de apoio ao desenvolvimento da atividade empresarial de pequeno porte, voltada para o fomento e a difusão de programas e projetos que visam à promoção e ao fortalecimento das micro e pequenas empresas.

estabelecido como forma de não permitir aos interessados uma maior elaboração quanto à questão.

Nesse sentido, percebem que as condições de realização do PDV foram uma forma de coerção à adesão para com os indivíduos considerados “elegíveis” ao Programa.

#### 2.4.11 O lado positivo do trabalho bancário

*(...) eu trabalhei de caixa, trabalhei atendendo público, eu gostava desse contato com o público. No Centro de Processamento de Dados do Banco é um serviço diferente que se faz, é um serviço interno, que não tem contato com o público, por um lado é bom, porque eu gostava desse ambiente, a gente tinha uma turma muito boa.*

*(...) se tivesse continuado esse setor (de microinformática) que eu estava (...) teria ficado o resto da minha vida ali, eu adorava o que fazia e o Banco nos oferecia cursos. Essa nossa área era muito valorizada, inclusive alguns achavam que era uma elite, quase todos tinham faculdade, raros não tinham.*

A categoria “O lado positivo do trabalho bancário” origina-se da descrição dos ex-funcionários em relação às atividades que desempenhavam. Alguns deles demonstram que sentiam satisfação nas atividades que desenvolviam, pelo conteúdo da atividade em si e também pela possibilidade de mobilidade de funções dentro da Instituição, que aparece como um fator positivo nas descrições pela quebra na rotina e por evitar a acomodação em um mesmo local.

O sentimento de prazer encontrado no trabalho pode ser entendido mais como condicionado ao ambiente do que ao trabalho desempenhado, já que em todas as entrevistas o sentido de grupo é bastante valorizado.

Com relação às funções individuais desempenhadas, como parte de um processo produtivo, estas não aparecem na maior parte dos casos como uma forma de prazer no trabalho, sendo entendidas como parte do próprio sentido inerente ao ato de trabalhar.

#### 2.4.12 A criatividade

*No trabalho bancário tu não tens como usar a tua criatividade, de jeito nenhum. É porque é uma coisa de instrução, você tem que obedecer certas regras. Enfim, Banco é Banco, norma é norma (...).*

*No Banco nada se cria, tudo se copia, tá? Isso é um dogma, isso é uma verdade (...).*

*(...) mas o Banco em si trabalha com uma rotina de livros que eram as CICs<sup>15</sup>. Tudo que tu vais fazer dentro do Banco tá na CIC. Se eu quero abrir uma conta para ti eu abro o livro e diz assim:*

*primeiro: anote o nome da pessoa. Assim como eu estou te dizendo, não é exagero. Dois: no caixa: pegue o papel, pegue o dinheiro, separe as cédulas de sua gaveta. Três: autentique. Quatro: calcule o troco na fita. Cinco: devolva o troco ao cliente. Sempre que dava diferença a gente já sabia que tinha quebrado a rotina, como nós chamávamos. Nesse sentido eu acho que o Banco não nos permitia fazer diferente coisa alguma, não pudemos nunca inventar nada de diferente.*

Dentro da categoria “A criatividade” prevalecem as declarações dos ex-funcionários referentes à ausência de criatividade no desenvolvimento de suas atividades cotidianas no Banco. Acreditam que as instruções e rotinas adotadas pelo Banco como normas para execução de suas atividades levou à coibição de suas capacidades de realizarem seus trabalhos de forma diferenciada. Para os entrevistados, esta condição normatizante da Instituição é uma situação posta, em que a criatividade não é considerada como um diferencial na busca de eficiência na execução do trabalho.

O trabalho, visto sob este enfoque, leva os indivíduos ao não desenvolvimento de sua capacidade de planejar e criar, já que são percebidos como meros executores de atividades pré-estabelecidas pela Instituição.

#### 2.4.13 A insatisfação gerada pelo trabalho burocrático

*O trabalho no Banco era um sofrimento para mim. Porque (...) quando eu trabalhava em serviço interno era muito pior, eu sempre vinha muito ruim para casa. Era ruim para mim digerir aquilo, era horrível o trabalho, maçante, entediante, sei lá, uma droga (...).*

---

<sup>15</sup> CIC – Codificação das Instruções Circulares. É a “Bíblia” do Banco do Brasil, onde estão redigidas todas as normas operacionais, administrativas, etc. Atualmente está toda registrada eletronicamente. Antes, usavam-se livros com folhas substituíveis para atualização. De acordo com relatos de ex-funcionários, o bom funcionário é aquele que só faz o que a CIC manda.



*(...) O trabalho enquanto no Banco era extremamente rotineiro. No início, quando a gente fazia algum curso, sempre vinha com idéias novas. Durava uma semana ou duas, depois voltava à rotina de antes. Uma rotina (...), a chefia era avessa às mudanças, por isso era desestimulante. Tu chegavas de um curso superentusiasmado e vinha com idéias, em duas semanas morria. Na prática nada funcionava, minha vida era horrível na época do Banco (...).*

*(...) então esta é a realidade que tu te deparas, um trabalho sempre igual, sem chance de ser modificado, pois existem instruções, que têm que ser seguidas, então você fica alienado, emburrece. Não sei se em outras profissões você não fica, não sei (...) mas o Banco te deixa limitado. Não sei se é o Banco em si (...).*

Na categoria “A insatisfação gerada pelo trabalho burocrático”, os ex-funcionários descrevem sua vida na época em que estavam no Banco. Nas entrevistas evidencia-se uma insatisfação com a rotina e com a monotonia do trabalho desempenhado. Para os entrevistados, fatores como a aversão a mudanças por parte das chefias, a impossibilidade de colocar em prática novas formas de realizar o trabalho e a não valorização de seu trabalho são fontes de uma série de frustrações que foram se acumulando ao longo dos anos de serviço ao Banco.

Outro fator salientado pelos entrevistados foi a subutilização de suas capacidades intelectuais pelo Banco. Além disso, eles entendem que a ausência de condições que levassem ao seu aprimoramento acarretaram o desenvolvimento de psicopatologias do trabalho.

#### 2.4.14 A inexperiência profissional

*As pessoas botaram um monte de dinheiro em negócios e quebraram. Eu até tenho um colega que me deve, quebrou e me deve um monte de grana. Eu também apliquei dinheiro, mas pouco. Então eu saí do Banco sem experiência nenhuma, nenhuma mesmo, fazia aquele trabalho rotineiro, então eu pensei “eu não vou arriscar um monte de grana” (...).*

*(...) eu sou uma executora, não sei administrar. Eu vejo em todos que saíram do Banco que isso é uma realidade. Todo mundo executa e poucos, muito poucos, sabem administrar. Não havia a possibilidade de pensar, estava tudo sempre pronto. Então no momento em que eu saí de lá e vim pra cá ( o negócio), me senti meio assustada.*

*O pessoal, a maioria, se acomodou dentro do Banco. Ninguém fez nada. Quem se formou engenheiro, arquiteto, também não se aprimorou porque não ia ser obrigado a trabalhar. O cara não sabe o que é isso porque nunca trabalhou com isso. Ele fez o curso por fazer e focou no Banco. O que ele sabe? Trabalhar no Banco.*

Na categoria “A inexperiência profissional” pode-se perceber que parte dos entrevistados saiu da Instituição com clareza quanto a sua falta de experiência e habilidades para o exercício de novas atividades ao abordarem a questão dos riscos envolvidos em empreender um negócio.

Para os entrevistados, o trabalho que desenvolviam no Banco, com rotinas e normas pré-estabelecidas, não os qualificou para atuarem em atividades diversas à área bancária, o que pode ser entendido pela estrutura burocrática e hierárquica que existe na Instituição. Nesse sentido, os entrevistados, em grande maioria, não se consideram em condições de empreenderem profissionalmente, já que não foram preparados para assumir este papel, conforme observado na categoria “A inexperiência profissional”.

#### 2.4.15 O desemprego

*(...) o seu salário estava lá, você tinha uma certeza. Aí surge o desemprego, você não consegue emprego em lugar algum, bancário não é profissão. Então não adianta você procurar emprego por que nessa altura você já está com 40 anos, é velho e porque bancário não é profissão. Banco é uma coisa em extinção, então você não tem mais emprego, você não é nada ...*

*(...) não existe emprego para bancário. A nossa classe tá acabando, as máquinas estão nos substituindo e os que ficam têm que fazer o trabalho de dez. Eu tentei voltar a ser bancário, na iniciativa privada (...) não achei nada, estou velho e fora do tal “mercado”. Mas não sou só eu, tá todo mundo sem emprego. Então se faz um bico ali ,outro aqui. Mas é horrível (...).*

A categoria “O desemprego” surge da percepção dos ex-funcionários quanto ao papel da profissão bancário dentro do contexto de mercado atual de trabalho. Entendem que ser bancário faz parte de uma profissão em declínio, já que vêem a informatização e a multifuncionalidade exigida dos profissionais que permanecem como fatores de diminuição de postos de trabalho.

Percebem que, por maior conhecimento que tenham da área, este quesito não é levado em consideração quando da contratação e o fato de serem profissionais oriundos do setor público bem como a idade também são entendidos como estigmatizantes.

Nas atuais condições de desemprego no mercado de trabalho, os entrevistados têm plena percepção de que, por terem sido bancários e não terem exercido outras atividades, suas condições de empregabilidade estão comprometidas.

#### 2.4. 16 Mudança no sentido do trabalho

*O que mudou no meu trabalho (...) , agora se você não fizer, se você não agir, se você não for, você não tem. Isso daí muda basicamente tudo, a estrutura de tudo. O trabalho agora é muito assim, um dia tá bom, outro dia tá péssimo, tem que saber lidar muito bem com a frustração, né? (...) Você trabalha o triplo que trabalhava antes, também tem isso. Eu não tenho hora. Se você não fizer movimento você não ganha, tudo você mesmo, né? Não, é que na verdade você trabalha muito mais, mas também tem muito mais liberdade que em um emprego de horário fixo. Tem que pesar, né? Tudo na vida tem dois lados.*

*Eu gosto desse papel de ser empresário, de criar, de ajudar , de montar. Então quando a gente é empregado tem uma visão de funcionário, de esperar dissídio, de ter reajuste. Como empregador muda a ótica de tudo e eu sempre dei valor para este outro lado, porque eu sei como é difícil ganhar dinheiro, selecionar gente, treinar e manter pessoal.*

*Eu sabia noções básicas de administração que eu não apliquei aqui ( no negócio), cometi erros crassos. Quando era chefe no Banco era chefe de pessoas do mesmo nível, aqui não, tem que ficar empurrando que nem criança. É muito diferente entender o trabalho agora para mim porque as pessoas que eu convivo são muito diferentes de mim. Tem que conviver com roubo de mercadoria, de estoque, com sonegação. Tem que pagar benefícios trabalhistas que eu não tenho condições de dar, entre outras coisas. Então durante um ano mais ou menos eu só não quebrei porque eu tinha aquela grana do PDV.*

A categoria “Mudança no sentido do trabalho” advém das mudanças de entendimento dos ex-funcionários em relação ao trabalho. Se antes o trabalho era visto como rotineiro e como uma certeza, após a adesão e o início de novas atividades, estes se confrontaram com uma realidade muito diferente da qual estavam acostumados, já que seu retorno financeiro e sua subsistência passaram a depender de seus próprios esforços.

Os entrevistados em grande parte têm o entendimento de que efetivamente ocorreu um aumento em sua carga de trabalho por estarem no exercício de atividades autônomas; por outro lado, esta nova condição foi percebida como propiciando maior flexibilidade e liberdade, sendo, portanto, fator compensador ao incremento de trabalho.

No exercício de suas funções, alguns ex-funcionários que empreenderam negócios próprios observaram dificuldades em se adequar às novas relações de poder que se estabeleceram pela introdução do binômio empregado e empregador em seu cotidiano. A atuação como empregador muitas vezes se confunde com a visão de empregado que permeou suas vidas.

Entende-se, portanto, que o trabalho bancário não prepara os indivíduos para a realidade de mercado de trabalho, já que o estigma de ser bancário acompanha o ex-funcionário ao longo de sua trajetória fora do Banco.

#### 2.4.17 Indefinição quanto ao futuro

*Eu tenho plano de fazer vestibular. Eu estava decidida a fazer farmácia, mas é um campo muito amplo, estou em dúvida... Eu gosto muito de escrever ..., então poderia ser Letras. Vou pensar. Eu queria fazer alguma coisa que se aplique imediatamente (...). Então eu gosto de fazer essas coisas, então eu não sei exatamente o quê. Abrir um negócio...não sei (...).*

*(...) não estou muito preocupada com o meu futuro. Já fui bem mais preocupada com o futuro, atualmente eu estou tranqüila. Eu consegui preservar uma parte do meu dinheiro, tenho apartamento quitado, tudo direitinho, vou levando assim...*

*Meu futuro .... ai, eu não sei. Eu não vejo que eu vou ficar mal, que vai me faltar alguma coisa. Eu tenho o meu trabalho de pintora e eu não sei se eu quero ter um negócio próprio, assim, eu. Eu sou o meu negócio, né.*

A categoria “Indefinição quanto ao futuro” surge das respostas dos entrevistados quanto ao seu futuro. Para os ex-funcionários em geral, existe um sentimento confuso quanto ao encaminhamento de suas vidas. Percebe-se que, ao deixarem o Banco, onde a estabilidade era garantida, a idéia de liberdade de atuação permitiu um leque de opções de realização, que acabou por deixá-los em situação de dúvida quanto ao que realmente gostariam de fazer.

Dessa forma, a idéia de estar fora de uma Instituição como o Banco parece não ser clara para os entrevistados, os quais ainda procuram por seus interesses, quando os possuem e quando conseguem percebê-los.

#### 2.4.18 Negação do futuro

*Tenho perspectiva de crescer, de ter uma loja. De imediato ter um ponto comercial. Mais para a frente não...Também eu estou aprendendo a não pensar em muito para a frente, senão... eu vou ficar meio lelé (...).*

*Ah, é, bem (...) eu tenho bastante crises em função disso. Crises pessoais, eu me sinto assim, sem perspectiva. Se eu fosse dona do negócio eu teria estabilidade financeira, mas eu não sou. Então eu estou assim ,sem saber o que fazer e sem conseguir pensar muito no assunto.*

Como na categoria anterior, a categoria “Negação do futuro” aborda a questão do entendimento dos ex-funcionários quanto ao seu futuro. Percebe-se que para estes a concepção de futuro não está clara e que o pensar no assunto os leva a negar esta condição, por medo de uma definição.

Os entrevistados demonstram preocupação quanto a não possuírem mais os benefícios vinculados ao Banco e a certeza de um salário no final do mês. Dessa forma não conseguem pensar no futuro, uma vez que para eles este é algo que não está definido nem objetivado e faz parte de uma realidade para a qual não estão e nem foram preparados.

## 2.5 AS CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS

As informações constantes das dezoito categorias iniciais foram agrupadas em sete categorias intermediárias, de caráter mais abrangente.

### 2.5.1 A dicotomia da decisão de adesão

**Quadro 4** – Processo de Derivação da Categoria Intermediária: a dicotomia da decisão de adesão

CATEGORIAS INICIAIS	IDÉIAS-CHAVE	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA
1 – A estabilidade 2– A segurança no trabalho 3 – A decisão de adesão 4 – O questionamento pós-PDV	- Ingressar no Banco tinha o significado de carreira para a vida toda, bom salário e futuro garantido. - Banco dava segurança, pois havia salário todo fim de mês e benefícios que faziam a diferença. - Momento intenso, pois havia a sensação de conseguir fazer maravilhas fora do Banco, porém se sofria por estar perdendo algo seguro. - Na época não passou insegurança aderir, hoje não largaria, pela segurança e pela situação em que se encontram os outros que saíram.	I. A dicotomia da decisão de adesão

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados coletados.

*Muita gente no Banco é insatisfeito com o Banco. Eu sempre fui contra isso porque eu acho que o Banco tem muita coisa legal, me ajudou a ter tudo que eu tenho. Comprei essa casa com o Banco. Tudo que o pessoal tem des devem ao Banco. O Banco te dava segurança, sei lá se é ilusório ou não, mas ele te dá. No fim do mês você recebe seu salário, você tem um serviço médico, a tua casa já vem descontada, vale transporte...Se for computar tudo isso no final é uma diferença, e é por isso que a maioria que saiu tá mal. E nós não somos exceção a isso. A estabilidade de vida que nós tínhamos...e agora temos que aprender a viver sem, é duro (...).*

*(...) acho que em termos psicológicos foi um momento muito forte para todo mundo, porque por um lado dava a impressão que tudo ia mudar e que tu ias conseguir fazer maravilhas. Por outro lado se sofria por estar saindo, pela angústia de estar perdendo uma coisa segura. Então eu acho que quem ficou sofreu e quem saiu também. E também aconteceu de ambos os lados se*

*sentirem bem, quem ficou se sentiu seguro e quem saiu se sentiu aberto para o desconhecido. Foi bem isso.*

*(...) O Banco te dava segurança. Sei lá se é ilusório ou não, mas ele te dá. Se for computar tudo no final é uma diferença e é por isso que a maioria que saiu tá mal. E eu não sou exceção a isso (...). O Banco para mim era uma certeza, mas nem isso eu considerei na hora que saí, eu podia ter ficado com a certeza e ter continuado. Mas surgiu o PDV e eu falei : ah, eu vou sair”. Eu pensei, analisei, fiz meus cálculos e decidi sair. Em nenhum momento fiquei em dúvida. Hoje eu pensaria, mas na época a gente não pensava, todo mundo achava que ia dar certo fora, que qualquer coisa que se fizesse ia dar certo. Mas o que houve? Tudo que se fez deu errado. Se falava que qualquer cachorro quente ou qualquer coisa que se fizesse ia dar mais que o Banco. Mas não deu. Eu me arrependo e conheço muitos que também dariam tudo para voltar (...).*

Esta categoria advém dos discursos quando os entrevistados refletem sobre a dicotomia gerada pela segurança proporcionada pelo Banco em confronto com as perspectivas de vida profissional levantadas com o PDV.

A estabilidade, um dos fatores que os levou a ingressarem na Instituição, foi alvo de intensos questionamentos quando da decisão de adesão, uma vez que, ao ingressar no Banco, a possibilidade de vir a sair do Banco, sem ser por aposentadoria, não existia. Assim, a segurança, em conjunto com o “status” que existia em torno do fato de ser funcionário de uma organização pública símbolo de sucesso profissional, tornava impossível a possibilidade de um dia haver desvinculação.

Entretanto, tendo em vista que, ao longo do tempo, o Banco passou a enfrentar grave crise econômico-financeira, mudanças tanto no nível salarial como no provimento de benefícios aos funcionários se efetivaram na busca de reverter este quadro. Esta situação tomou efetiva proporção quando da instituição do Plano Diretor da Reforma do Estado do Governo Fernando Henrique Cardoso, pelo qual a direção do Banco do Brasil chegou à conclusão de que a única resposta à crise enfrentada seria através do corte de pessoal (CALDAS, 2000).

Dessa forma, quando da implementação do PDV, os entrevistados consideraram que, apesar da existência dos benefícios e da estabilidade representada pela certeza de um salário todo final de mês, valia a pena arriscar sair do Banco, uma vez que as mudanças em curso na Instituição não os beneficiava e não se tinha idéia de como seria depois.

Assim, ao ingressar no Banco criavam-se expectativas profissionais e financeiras, as quais, por um período de tempo, se confirmaram e possibilitaram aos funcionários bom nível de vida, mas que, posteriormente, passaram a não mais se verificar. Apesar da crise e da conseqüente decisão de adesão, existe a percepção de que a maior parte se arrepende de ter saído do Banco, pois, avaliando o passado, entendem que não tinham condições de enfrentar a realidade do mercado de trabalho. Compreendem que não estavam preparados para tal movimento e nem para as conseqüências desta decisão, passando a culpar tanto o Banco como a si mesmos pela decisão.



## 2.5.2 Razões para adesão ao PDV

**Quadro 5** – Processo de Derivação da Categoria Intermediária: razões para adesão ao PDV

CATEGORIAS INICIAIS	IDÉIAS-CHAVE	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA
5 – O descontentamento com as mudanças  6 – Motivos para adesão  7 – O enfraquecimento do setor público  8 – O paternalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banco passou a cortar prorrogação, a aumentar as exigências, a pagar pouco e a contratar estagiários.</li> <li>- Desenvolvimento de atividades paralelas, queda nos salários e pressão para adesão.</li> <li>- Enfraquecimento do setor público levou a queda no padrão de vida do pessoal do Banco.</li> </ul> <p>Paternalismo do Banco gerou funcionários que se endividavam para manter padrão de vida, pois se acostumaram a obter empréstimos e a fazer o que queriam e não ir para a rua.</p>	II. Razões para adesão ao PDV

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados coletados.

*(...) foi uma tensão muito grande aqueles dias porque tinha um prazo para aderir e como eu te falei eu estava de licença saúde e eu recebi telefonemas na minha casa de supervisores do Banco pressionando, não só a mim como a outros. Como eu trabalhava à noite e ganhava a mais por isso, ele (um dos supervisores) ligou e disse: “olha, de 50 vão ficar 15, os outros vão ter que ir para o dia”. E aí eu ia perder 50% do meu salário e eu ia trabalhar 6 horas ao invés de 8. Ele disse também: “ou tu trabalha de dia ou vão te propor agência”. Mas eu sabia que não tinha vaga em Porto Alegre, provavelmente teria que ir para uma agência bem distante de Porto Alegre ou em outro Estado (...). No penúltimo dia para adesão eles me ligaram e disseram “olha, se tu não aderir tu já está numa lista aí de tantos nomes”. Então, olha, foi uma pressão horrível nesse sentido.*

*Chegou um momento em que eu comecei a me questionar por que o Banco deixou de me proporcionar bom salário, cursos, viagens. Então comecei a fazer greves homéricas. Tudo que o Banco tinha sido, passou a não existir mais, o setor público todo entrou em caos, acabou (...). O meu Banco não existe mais, o que tem lá agora é um monte de estagiários, trabalhando como funcionários, um bando de trapezistas trabalhando 12, 14 horas por dia e se tu resolve não fazer mais que 6 horas, por que a CLT diz as nossas horas, eles te dizem: “se tu não quer, tem gente de olho no teu emprego e vai ter concurso daqui a pouco”. Então as ameaças não são mais veladas. Então,*

*depois de pensar muito nisso tudo e ver no que se transformou o Banco, eu resolvi sair. Eu não conseguia me ver mais lá dentro (..).*

Nesta categoria são apresentados os fatores que levaram os entrevistados à decisão de adesão, a qual está diretamente vinculada ao desmonte observado no setor público e às mudanças internas que ocorreram em busca desta adequação, conforme observado na categoria anterior. Estas razões, cabe salientar, estão fortemente associadas à forma paternalista de gestão de pessoal no período que antecede o PDV.

Em um primeiro momento foi criticada a condução da implementação do Programa, pois, para os entrevistados, não existiu transparência na divulgação das informações e a urgência em definir a adesão funcionou de forma coercitiva sobre os indivíduos.

No que tange à adesão ao PDV propriamente dita, percebe-se a contradição nos discursos quanto ao processo, já que, embora todos os entrevistados fossem considerados elegíveis, alguns assumiram que houve coerção direta para adesão, enquanto outros percebiam a pressão sobre seus colegas, mas não a identificavam sobre si mesmos, pois entendem que o Banco desejava sua permanência. Compreende-se, assim, uma negação a aceitar o fato de que não eram mais necessários e que estavam efetivamente sendo convidados a se demitir quando colocam nos colegas e não em si mesmos a posição de ser descartável.

Parte dos entrevistados considera que para a Instituição era a chance de se desfazer de pessoas que não produziam de acordo com o considerado satisfatório, uma vez que o Banco não demitia. Em alguns discursos evidencia-se a opinião de que o Banco enquadrou como “elegíveis” ao Programa pessoas consideradas como estagnadas e sem progressão de carreira, o que em parte é verdadeiro; porém salientam que também se perdeu neste processo muitos funcionários bons, com formação específica, e que o Banco vai levar muito tempo e dinheiro para repor essas perdas.

Em muitas falas, observou-se o descontentamento que vinha acompanhando suas carreiras, já que o desmonte verificado no setor público atingiu o Banco do Brasil de maneira bastante significativa, levando a que, com o PDV, emergissem expectativas

quanto a um recomeço de carreira em outra atividade ou na definição pela atuação em outra atividade que já vinha sendo desenvolvida em paralelo ao Banco.

Dessa forma, quando questionados quanto à razão para a adesão, emergem sentimentos de decepção, frustração e traição. Há um sentimento de traição, uma vez que os ex-funcionários percebiam sua relação como um vínculo permanente, o qual, em virtude da crise e da conseqüente implementação do PDV, teve de ser rompido.

O paternalismo, portanto, está associado a uma condição gerada pela prática protecionista do Banco, que acarretou a formação de indivíduos acomodados e com mentalidade dissociada da realidade.

### 2.5.3 O despreparo para o PDV

**Quadro 6** – Processo de Derivação da Categoria Intermediária: o despreparo para o PDV

CATEGORIAS INICIAIS	IDÉIAS-CHAVE	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA
9 – Ausência de planejamento para o PDV  10 - O PDV a “toque de caixa”	- Pessoas não estavam preparadas para o PDV nem para a aposentadoria, a maioria fica maluca ou se mata. - O PDV foi feito a “toque de caixa” e se mostrou insuficiente para a maioria.	III – O despreparo para o PDV

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados coletados.

*Teve muita gente boa que começou a fazer os cálculos, botar no papel quanto é que iria ganhar. Porque o PDV apareceu para a gente assim, de repente, e tu podias ir direto aos terminais tirar com quanto tu ias sair se aderisse. Estava tudo pronto. Saiu o programa e já estava tudo calculado, então me parece que foi meio acelerada a coisa...E eu fiquei louca para sair, assim como todos os que trabalhavam comigo. Então era todo mundo nos classificados procurando negócio, uma loucura total. Todos nós achávamos que íamos arrasar aí fora, com qualquer coisa que abrissemos. E aí foi, todo mundo no embalo, claro que uns pensavam mais, outros menos. Era uma adrenalina louca (...). E aí, depois de um tempo que eu sai, encontrei com alguns que também tinham saído. Estava todo mundo mal, negócios arruinados, endividados até o fim, sem ter mais casa para morar. Muitos internados por depressão, até suicídio de gente boa teve. Então é aí que eu te falo, o PDV veio muito rápido e o pessoal não estava preparado para aquilo. O Banco deveria ter dado mais tempo para pensar e decidir, pois a gente teve que resolver sem pensar. Eles até deram uns cursinhos para a gente fazer, mas não adiantou nada. O que ele queria era se livrar da gente. E conseguiu (...).*

*O pessoal não estava preparado para a maneira como o PDV foi. Eu sou uma pessoa que pensa bastante, e decidi de forma bem racional, até por que eu já pensava em sair há bastante tempo. Foi só um incentivo a mais. Mas o que eu vi foi que foi uma explosão o Programa. Eles chegaram apresentando e davam duas semanas para ti decidir. Eu queria sair, mas assim, sendo mandada quase embora, eu me senti ofendida. Tanto tempo de casa para depois ser convidada a conhecer o Programa, porque foi assim que nos falaram. Eu queria sair, digo de novo, mas depois que saí vi que não tinha condições para ter saído. Sabe, o Banco nos torna pessoas automáticas, sem iniciativa, tudo já tá definido, então quando tu sai e tem que tomar conta de um negócio, tu pira, porque tu não sabe fazer nada, só obedecer e seguir regras. Eu consegui com terapia ficar legal, mas perdi muito dinheiro nisso tudo. Mas colegas meus piraram mesmo.*

O Quadro 7 demonstra, através de agrupamento das categorias iniciais (ausência de planejamento para o PDV e o PDV a “toque de caixa”), que resultaram na categoria intermediária (o despreparo para o PDV), que os ex-funcionários do Banco do Brasil se sentiram pressionados pela forma como foi implementado o Programa, o que não lhes permitiu maior reflexão quanto à decisão a ser tomada. O período de tempo de duas semanas, que foi posteriormente prorrogado em mais uma, foi considerado exíguo para uma decisão desta dimensão.

Parte dos entrevistados entende que o prazo reduzido foi proposital, a fim de evitar uma maior discussão entre os grupos. Para eles, o Programa foi apresentado de forma coercitiva, com chefias chamando para reuniões, explicando que seria “interessante” aderir, principalmente com relação a quem se encontrava endividado com o Banco. Ao aderirem, estes funcionários passaram parte a buscar recolocação no mercado, enquanto outros partiram para empreendimentos próprios. Nos relatos destes, esta experiência de reinserção não deu certo por vários fatores, cabendo salientar entre eles: carência de preparação profissional, falta de estrutura emocional e limitação na capacidade de gerenciamento.

Para outro grupo de entrevistados, o PDV surgiu também de forma acelerada, porém estes já tinham vontade de fazer algo novo, ou mesmo de desempenhar em tempo integral atividades que já desenvolviam em paralelo. O Programa, para estes, foi uma forma de realizar aspirações. Assim, muitos aderiram acreditando que iriam conseguir realizar grandes empreendimentos. Estes viam o trabalho no Banco como rotineiro, burocrático e sem condições de crescimento. Os entrevistados consideram que o despreparo para o PDV e a ausência de conhecimento da realidade do mercado levaram a grandes fracassos empresariais. Alguns perderam todos os seus bens e hoje vivem em condições precárias. Para estes, o Banco os enganou na época e, embora não gostassem de trabalhar na Instituição, paradoxalmente, não conseguem se desvincular dela nem esquecê-la. Percebe-se assim nestes relatos que nem sempre se verifica um grau significativo de consciência por parte dos entrevistados, os quais mantêm uma idealização em torno do Banco e das atividades que desempenhavam, configurando-se estas, comparadas com as atuais circunstâncias, como suportáveis e até agradáveis.

Considerando este quadro, internações por depressão e tentativas de suicídio emergem em alguns relatos e os informantes explicam que as tentativas se deram na época que se seguiu ao PDV, quando suas expectativas profissionais se frustraram. Consideram ser muito difícil continuar vivendo quando antes se estava acostumado a ter e a dar às famílias um patamar de vida que, depois, não mais pode ser mantido da mesma forma. Alguns entrevistados salientaram que conheceram inúmeros casos de pessoas que se suicidaram em decorrência dos fatores acima citados.

#### 2.5.4 O prazer no trabalho bancário

#### **Quadro 7** – Processo de Derivação da Categoria Intermediária: o prazer no trabalho bancário

CATEGORIAS INICIAIS	IDÉIAS-CHAVE	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA
11 – O lado positivo do trabalho bancário  12 – A criatividade	- O trabalho no Banco satisfazia pelo ambiente e por, apesar de existirem instruções, se conseguir “facilitar” a vida do cliente. - Banco tem instruções, regras a serem obedecidas, o que não dá espaço para o uso da criatividade nem para o fazer diferente.	IV – O prazer no trabalho bancário

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados coletados.

*Eu adorava trabalhar no Banco, nós tínhamos uma turma superunida. Se acontecia de alguma coisa dar errado, como faltar dinheiro do dia em algum caixa, a gente se juntava e ajudava o colega a cobrir. Éramos como irmãos. Eu adorava, tinha prazer em trabalhar lá, pelo grupo.(...) Mas o trabalho em si não era bom, porque a gente tinha que sempre seguir as instruções para tudo que fosse fazer. Tudo tinha uma rotina a se seguir. E não adiantava querer fazer diferente porque se dava algum problema, era porque tu tinha quebrado a instrução (...).*

*O meu trabalho me satisfazia, eu tinha muito prazer, principalmente quando trabalhei com empréstimos. Nós dávamos empréstimos para funcionários públicos (...). Onde eu trabalhava os ricos da cidade trabalhavam em uma grande estatal. Mas aí tu percebes que não é bem assim, tem aqueles que ganham muito pouco e que o cara não tem condições de pagar tanto, mas aí tu facilita uma coisinha ali. Então não era só tu seguir as instruções, tu faz tudo como manda o figurino, mas dentro do possível tu dá uma aliviada para facilitar a vida do cara (...) então é burocrático, é impessoal até por ali, sempre se pode dar um jeito.*

Nesta categoria se apresenta o paradoxo da criatividade e do prazer no trabalho bancário. O entendimento que se tem da criatividade no ambiente bancário perpassa pela possibilidade de se conseguir burlar de alguma forma as Instruções que normatizam as atividades da Instituição e não no próprio sentido de criação.

Nas entrevistas, observou-se que, para estes, a criatividade como capacidade inventiva e imaginativa não era passível de realização dentro do ambiente organizacional. Para alguns, a oportunidade que tinham de exercer esta capacidade era

fora do Banco, em atividades que desenvolviam em paralelo, deixando assim transparecer que o Banco desempenhava o papel de fornecer subsídio financeiro para a realização se dar fora do ambiente de trabalho. A maior parte dos entrevistados nunca vislumbrou no trabalho bancário qualquer possibilidade de exercer seu poder de criação, já que consideram que os entraves burocráticos e hierárquicos eram muitos.

O prazer no trabalho bancário em quase todas as entrevistas é associado ao ambiente. O entendimento do trabalho como “um espaço de construção do sentido e, portanto, de conquista da identidade, da continuidade e historização do sujeito” (DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 1994) no ambiente bancário está condicionado, portanto, ao senso de equipe e de amizade e às atividades de atendimento ao público, onde se conseguia de alguma forma ter liberdade de expressão e exercer uma atividade menos rotineira e normatizada.

Dessa forma, o prazer no trabalho, se entendido pelo conteúdo das atividade em si, não transparece na maior parte das entrevistas, salvo em alguns casos em que os entrevistados exerciam atividades de maior planejamento e formulação e, portanto, conseguiam exercer sua capacidade criativa.



## 2.5.6 Os entraves burocráticos

**Quadro 8** – Processo de Derivação da Categoria Intermediária: os entraves burocráticos

CATEGORIAS INICIAIS	IDÉIAS-CHAVE	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA
13 - A insatisfação gerada pelo trabalho burocrático  14 – A inexperiência profissional	- Trabalho repetitivo e burocrático levou pessoal à acomodação, a só ser bancários e carimbar. - A maioria dos negócios não deram certo por falta de visão de patrão e pelo pessoal estar acostumado à rotina do Banco	V – Os entraves burocráticos

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados coletados.

*A maioria se acomodou dentro do Banco. Ninguém fez nada. Quem se formou engenheiro, arquiteto, médico, também não se aprimorou porque não ia ser obrigado a trabalhar. O cara não sabe o que é isso porque ele nunca trabalhou com isso. Ele fez o curso por fazer e ficou no Banco. O que ele sabe é trabalhar no Banco. Esse rapaz aqui da rua, ele disse só sabia carimbar e quando foi vender fraldas ele não sabia negociar, nem falar. Ele disse para mim: “eu não sei falar, eu só sei carimbar” (...) então é esta realidade que tu te deparas. Você se tornou um alienado, emburreceu. O Banco te deixa limitado.*

*(...) o administrar pessoas é uma coisa que eu tinha bastante facilidade, nunca tive problemas em administrar os clientes. Acho que é a área em que eu consigo me sobressair. No entanto, quando abri o negócio, administrar material, dinheiro, a parte burocrática, foi de extrema dificuldade e daí é que eu te digo, tu abrias (no Banco) a tua CIC que dizia tudo que tinha que ser feito no dia 5, 10, 25 e 30, assim tu nunca esquecias nada e nos outros dias tua rotina era mais tranqüila ainda. É nesse sentido que eu me sentia perdida, porque no Banco eu nunca precisei pensar nisso e agora com um negócio me sinto muito frágil, sem experiência.*

*(...) para mim foi superdifícil esta transição de funcionário para patrão. Eu estava acostumada a reivindicar direitos como funcionária (...) quando abri o negócio eu continuei com esta visão e me prejudiquei com isso. Eu nunca descontei um dia de salário de nenhuma das minhas funcionárias, sempre achando que haveria autonomia suficiente para isso, de que elas realmente só faltariam se não tivessem mesmo como vir trabalhar. E aos poucos eu fui vendo que não era bem assim, tem gente que precisa ser carregada. No Banco nunca admiti que um chefe me perguntasse por que faltei ou me atrasei. E ninguém nunca me cobrou porque eu era muito assídua (...). Então eu achava absurdo tirar satisfação dos funcionários. O resultado disso é que o negócio não é mais meu, eu dei muito errado, não tive condições de manter pois não soube gerenciar, esta é a verdade.*

A caracterização da categoria “os entraves burocráticos” se evidencia na análise dos discursos quando os entrevistados explicam que no desenvolver de suas atividades

no Banco não lhes era necessário o processo de formulação nem de criação, já que para todas as suas demandas a CIC tinha respostas e o que nela não constava não era passível de execução. Assim, o trabalho se efetivava de forma predominantemente rotineira, sem possibilidades de inferências por parte dos funcionários, tanto por características inerentes às atividades quanto pela ação das chefias, que não permitiam maiores intervenções.

Sob este enfoque, o trabalho apresenta-se, em decorrência de sua divisão e organização, de forma totalmente fragmentada e sem sentido, extremamente normatizado, rotineiro e burocratizado. A separação entre o corpo e o pensamento, originada pela separação da concepção e execução do trabalho, gera pressões psíquicas que, ao não permitirem espaço para reajustes na organização prescrita do trabalho, impedem qualquer atividade de exercício da criatividade (MAZZILLI e LUNARDI FILHO, 1995).

Nesse sentido, após a adesão ao Programa e já inseridos em outro contexto, muitos não conseguiram gerenciar seus negócios pela ausência de experiência em atividades que requeriam um maior poder de decisão, criatividade e senso crítico.

Parte dos entrevistados se defrontou com o conflito de autoridade, ou seja, os entrevistados que partiram para atividades próprias tiveram dificuldade de se desprender da imagem de funcionário. Para estes, ser chefe após sempre ter sido subordinado foi uma inversão muito grande e de difícil adaptação.

Entende-se, portanto, que o subemprego de suas capacidades psíquicas quando no trabalho bancário, em conjunto com a inexperiência profissional inerente a indivíduos advindos de organizações burocráticas gerou indivíduos que, em sua maior parte, se encontram perdidos, tentando encontrar um novo significado para sua vida profissional.

## 2.5.7 O significado do trabalho após o PDV

**Quadro 9** – Processo de Derivação da Categoria Intermediária: o significado do trabalho após o PDV

CATEGORIAS INICIAIS	IDÉIAS-CHAVE	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA
15 – O desemprego	As pessoas sabem que não adianta procurar emprego por que não tem, até os que eram disputados no mercado hoje quase morrem de fome.	VI – O significado do trabalho após o PDV
16 – Mudança no sentido do trabalho	- Mudou a forma de pensar e de entender o trabalho, pois não existe mais a rotina e o retorno financeiro depende do trabalho próprio.	
17 – Indefinição quanto ao futuro	- Futuro significa ausência de perspectiva e arrependimento de ter saído.	
18 – Negação do futuro	- Ausência de planos futuros por não querer pensar no assunto.	

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados coletados.

*Quando você está acostumado todo final de mês a ter o seu salário, acaba acostumando. E isso aconteceu com a gente. A gente estava acostumado com um tipo de trabalho, sempre igual e com o nosso “certo” todo final de mês. Mas aí com o PDV mudou tudo. Eu passei a ter que pensar em como ganhar dinheiro, porque a indenização não dura para sempre. E aí eu não sabia fazer nada, porque ser bancário não profissão e fiquei então um tempo desempregada. Porque não existem mais empregos, nem para quem é qualificado, imagina para alguém que veio do serviço público e com mais de 40 anos. É impossível. Eu acho que isso a gente não pensava quando entrou no PDV, porque se pensasse não entrava (...). Eu resolvi que tinha que ganhar dinheiro e comecei com uma sócia um negócio e agora após 2 anos tá começando a dar lucro (...). Mas muda tudo na sua cabeça, porque se você não trabalhar, não ficar inventando coisas novas, não for captar clientes, não vende e, se não vende, não come e não paga conta. Então muda tudo, tudo o que eu entendia por trabalho mudou depois que eu comecei este negócio.*

*Eu acho que o trabalho mudou muito para mim e eu gosto do que estou fazendo, só que é diferente. Como eu sou autônoma eu preciso ter maior controle do meu tempo, preciso estabelecer uma rotina de trabalho, não que vá ser uma rotina como era no Banco, porque foi disso que eu fugi, mas na verdade tem que existir alguma organização, que ainda não sei qual é. Na verdade antes eu tinha uma vida certinha, com regras e rotinas e eu sempre sabia o que ia acontecer no dia seguinte. Agora não, tudo é uma incógnita. Isto daí por um lado é bom, por que sempre tem novidade, mas por outro me dá medo, pois nunca sei se vou ter dinheiro no final do mês. Tenho que sempre ficar inventando coisas novas para oferecer para meus clientes, indo atrás deles, cobrando (...). eu me sinto mais confiante em mim porque eu sei*

*que agora o que eu ganho é fruto do meu esforço, da minha criatividade em inventar e correr atrás (...). Então o trabalho mudou de entendimento para mim de maneira bem radical, hoje eu penso de uma maneira que nunca me imaginei pensando. E eu preciso ser assim porque senão eu corro o risco de ficar sem dinheiro (...). Procurar emprego tá difícil porque a crise tá horrível, todos os colegas que conheço que tentaram não conseguiram. Então o negócio e ir tocando as minhas vendas, que está bom.*

*(...) eu gosto do que faço atualmente, apesar de ser bastante cansativo. Por um lado é frustrante... falam que o meu produto é bom, te enchem o ego, mas eu não sei se é o que eu quero para o meu futuro, eu não faço planos. Eu não sei se o mercado vai continuar bom, se o pessoal vai me procurar, se eu vou agüentar o ritmo. Eu acho que eu tinha que ampliar o negócio, ter alguém para me ajudar. Mas isso implica salário, dá mais custo. Mas o que eu pretendo é continuar assim como eu estou, não quero fazer planos e nem pensar no futuro. As coisas mudam tanto.*

*Ah, é, bem (...) eu tenho bastante crises quando eu penso no futuro. Crises pessoais, eu me sinto assim, sem perspectiva. Aquela crise porque eu vou fazer 37 anos e daí eu fico pensando assim: eu saí de um emprego que me dava alguma garantia, e vim para cá, ganho menos, embora eu faça o que gosto. Mas não é só a perda financeira, o Banco me dava uma perspectiva maior, mesmo sendo uma empresa totalmente remodelada. Lá eu tinha plano de carreira. Aqui eu não tenho perspectiva (...). Mas eu estou sempre fazendo cursos, quero entrar no mestrado até. Mas tem horas que penso para que isto tudo? Mas eu quis sair e eu gosto do que faço. Aceitei sair (do Banco), mas nunca consegui me desvincular. Mas eu tenho muito medo, medo de perder o sono e fico me perguntando: por que saí do Banco? Não consigo não pensar nisso sempre. Tenho muito medo do futuro. A frustração existe...*

O significado do trabalho para os entrevistados em geral se modificou após a adesão ao Programa. Parte dos entrevistados percebe que a adaptação à nova realidade foi difícil, mas, após o entendimento de que teriam que modificar sua forma de trabalhar, buscaram adequação à nova realidade e se encontram atualmente satisfeitos pelos resultados alcançados e procurando uma forma de se organizar dentro desta nova situação.

Porém em algumas falas é evidente o temor que existe quanto ao desemprego. Ao sair do Banco, parte destes não tinha noção da instabilidade econômica, da competitividade que exige preparo, da escassez de oportunidades que fazem parte da crise que assola o País e do estigma que existe de forma inequívoca quanto à categoria dos servidores públicos, os quais dificilmente conseguem colocação na área privada.

Dessa forma, CARMO (1992) coloca que estar desempregado não é estar com tempo livre para o lazer: os momentos de tensão, o sentimento de fracasso, de exclusão social e a sensação de ser facilmente descartável afetam o desempregado. Em uma sociedade que prima pela abundância e pelo sucesso profissional para que se possa estar integrado, esta desempregado traz sentimento grave de derrota.

Assim, buscando fugir do desemprego e efetivar sua reinserção social, percebe-se que os entrevistados tiveram necessariamente que mudar seu entendimento do trabalho, como forma de adaptação à nova realidade. A maior parte destes está atuando de forma autônoma, estando seus ganhos atrelados à sua produção. Sua maior dificuldade tem sido a adaptação a fatores como a ausência de subordinação e do salário no final do mês. Evidencia-se também a dificuldade na gestão dos negócios, uma vez que estavam acostumados a cumprir ordens e normas e agora precisam planejar, decidir e agir. Esta mudança de postura profissional levou necessariamente a uma reavaliação quanto ao que entendem ser o trabalho e para alguns, com a experiência recentemente adquirida, se voltassem ao trabalho organizacional, sua forma de atuação seria mais independente, buscando significado nos trabalhos desenvolvidos.

Nesse sentido, ao realizar reflexão quanto ao futuro, a maior parte dos entrevistados deixa claro que existe uma grande dúvida em relação a este. Ao se desvincularem do Banco, deixaram a certeza de uma carreira e de uma aposentadoria e agora a preocupação com relação ao futuro faz parte de suas inquietações. Alguns procuram negar esta situação, mas se, observados seus discursos, percebe-se a contradição.

Entende-se que a ausência de planos futuros se reflete como forma de defesa, uma maneira de se proteger de sobressaltos que não condizem com a realidade de estabilidade de um funcionário público, mas sim com a de um indivíduo que faz parte do mercado de trabalho. Dessa forma, o estigma de ex-funcionário do Banco do Brasil acompanha os indivíduos ao longo dos anos e estes parecem não conseguir se despir desta identidade, uma vez que não sabem que posição assumir na sociedade.

### *CAPÍTULO 3 DOS RESULTADOS AO REFERENCIAL TEÓRICO*

No presente capítulo são apresentadas as categorias finais, que fazem uma síntese das categorias iniciais e intermediárias, oferecendo condições para analisar o Programa de Demissões Voluntárias do Banco do Brasil, através de vinculações estabelecidas com o referencial teórico adotado.

A partir das categorias emergentes da análise de conteúdo, as categorias iniciais e intermediárias convergiram para as categorias finais: *o desmonte do setor público* e *a mudança no significado do trabalho*.

### 3.1 AS CATEGORIAS FINAIS

#### 3.1.1 O Desmonte do Setor Público

**Quadro 10** – Processo de Derivação da Categoria Final: o desmonte do setor público

CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	CATEGORIA FINAL
1. A estabilidade 2. A segurança no trabalho 3. A decisão de adesão 4. O questionamento pós-PDV 5. O descontentamento com as mudanças 6. Motivos para adesão 7. O enfraquecimento do setor público 8. O paternalismo	I. A dicotomia da decisão de adesão  II. Razões para adesão ao PDV	<b>O DESMONTE DO SETOR PÚBLICO</b>  Síntese: O PDV trouxe incertezas quanto à decisão de adesão, já que, por um lado, existia a segurança e a estabilidade de uma carreira para a vida toda, enquanto, por outro, com a adesão, emergia a possibilidade de realização profissional em outra atividade.  Mudanças que ocorreram no funcionalismo público, no sentido de seu enfraquecimento, levou ao PDV indivíduos que estavam acostumados com padrão de vida e benefícios que o Banco proporcionava.

Como demonstra o quadro acima, a categoria final (o desmonte do setor público) resulta das categorias intermediárias (a dicotomia da decisão de adesão e razões para adesão ao PDV), resultantes do reagrupamento das categorias iniciais (a estabilidade; segurança no trabalho; a decisão de adesão; o questionamento pós-PDV; o descontentamento com as mudanças; motivos para adesão; o enfraquecimento do setor público e o paternalismo). Destas categorias emergem os fatores determinantes para a adesão ao PDV.

Na busca de implementação de políticas que visavam à reestruturação e à conseqüente racionalização do aparelho do Estado, mudanças passaram a ocorrer como forma de efetivar estas medidas a partir dos anos 90.

Nesse sentido, no governo Collor se iniciou uma grande transformação nas estruturas administrativas, extinguindo e modificando o *status* de diversos órgãos públicos. A proposta de Collor emergiu em um cenário de forte crítica ao modelo de Estado intervencionista e empresarial, tomando o modelo de administração até então vigente como um obstáculo à modernização do Estado e da economia.

Como neste período não existia um plano formal de reformas, as diretrizes que se estabeleceram para iniciar o processo partiram do conceito de Estado mínimo como premissa às ações governamentais. Assim, buscava-se o incentivo às privatizações mediante um programa nacional de desestatização e promovia-se uma política de incentivo à competitividade dos produtos brasileiros, através de investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Ocorre dessa forma a criação de um ambiente favorável à captação de recursos estrangeiros.

Porém a reforma preconizada por Collor contou em seu desenvolvimento com variáveis como crise econômica e cenário internacional desfavorável, fatores estes que influenciaram de forma definitiva a condução da reforma. A motivação para esta crise dos anos 80 não adveio apenas da superação do modelo de desenvolvimento baseado na substituição das importações e do correlato paradigma da administração para o desenvolvimento, mas, sobretudo, da necessidade de saneamento das contas do governo e do controle do déficit público, como condição de entrada de investimentos estrangeiros, da retomada do desenvolvimento econômico e dessa inserção mais competitiva na nova ordem internacional (CALDAS, 2000).

Assim, tinha-se anteriormente um modelo de desenvolvimento calcado no Estado nacional, que nos anos 90 alterou-se, uma vez que o Estado perdeu a capacidade de atuar como agente protagônico do desenvolvimento.



Desta forma, durante o governo Collor a reforma administrativa tinha como foco o projeto de privatização das empresas estatais, como forma de se alcançar a racionalização administrativa através de extinção de órgãos e cortes de pessoal.

Dentro desta perspectiva, esta política foi reforçada em 1994 com a posse de FHC, que buscou intensificar transformações em setores inteiros da economia.

Para CALDAS (2000), a partir do Governo FHC, buscou-se engajar o País em um modelo de desenvolvimento que partia do pressuposto da livre concorrência na maioria dos setores da economia e em que a participação estatal na atividade produtiva perdeu legitimidade. Nesse sentido, empresas estatais passaram a ter de operar em concorrência com empresas privadas e, como forma a fazer frente a estas, passaram a realizar enxugamentos de estruturas para redução de custos e de pessoal. Estas medidas foram cabais para o Governo tomar lugar e competir no mercado.

COSTIN (1999), corroborando o entendimento da necessidade de privatizações como forma de realização da reforma do Estado, vê a resistência às privatizações como uma forma de dependência que remete a um passado colonial, mas que não mais explica relações internacionais extremamente complexas. Sob seu ponto de vista, a globalização é um novo entendimento do imperialismo, o qual poderia ser combatido sem representar o suicídio político, econômico e social do país:

*Dessa forma as mudanças nas regras de estabilidade e o estímulo à eficiência nos modelos de gestão de serviços públicos são pintados em cores negras, como se o Estado-Pai estivesse, de uma hora para a outra, abandonando o Cidadão-Filho à própria sorte (COSTIN, p.2, 1999).*

Já PENTEADO FILHO (1990), ao abordar a questão da reforma do Estado, entende que esta, ao ser realizada, não significa a solução da crise, já que esta se encontra fora da possibilidade de ação do Estado. Ou seja, o que a reforma pode tentar é rearticular o Estado e suas relações com a sociedade como forma de adaptação ao novo quadro econômico, político e social vigente.

Desta forma, a realização da reforma administrativa preconizada pelo governo federal é baseada no entendimento da necessidade de aumento na efetividade das ações

do Estado, que ocorreria a partir da retirada de atividades percebidas como podendo ser desenvolvidas pelo setor privado.

Baseado neste conceito de um redesenho das funções do Estado, transformações como fusões, aquisições, incorporações passaram a se efetivar em várias áreas do governo, entre as quais no setor bancário. Modelos de enxugamento de pessoal como forma de readequação das instituições à realidade do mercado passaram a ser executados. Estima-se que nestes processos quase 200 mil empregos tenham sido eliminados (CALDAS, 2000).

O PDV do Banco do Brasil foi realizado neste contexto onde se incentivou a saída da Instituição de pessoas que foram consideradas “elegíveis”, ou seja, pessoas que não tinham desenvolvido, sob a ótica da administração do Banco, carreira progressiva no Banco.

Observando-se as entrevistas, percebe-se que a decisão de adesão, que as levou a abdicar dos benefícios trazidos pelo trabalho no Banco, que vão além do financeiro, através da segurança e da estabilidade, está diretamente ligada ao desmonte do setor público, o qual, conforme colocado acima, vem ocorrendo com maior incidência a partir dos anos 90. Esta insatisfação tem maior ênfase quando percebida no contexto da dubiedade do caráter voluntário do Programa.

Falta de perspectiva de carreira, salários cada vez mais defasados, pressão administrativa sobre os funcionários, endividamento, vontade de ter negócio próprio ou a já existência deste, extinção dos cargos comissionados, insatisfação com as mudanças na organização, são entendidos como razões para a adesão por estarem vinculados de forma direta com o desmonte pretendido para a área pública.

Nos relatos percebe-se com clareza que os benefícios proporcionados ao longo da carreira aliados a um clima de trabalho favorável que existia, permitia efetivamente a constituição de um quadro de funcionários acostumados com um padrão de gestão por parte do Banco. Assim sendo, o paternalismo que caracterizava o Banco foi deixando de

existir ao longo dos anos e seus funcionários tiveram que aceitar esta nova estrutura e se readequar.

Assim, a busca pela eficiência no desenvolvimento das atividades públicas foi realizada a partir da adoção de medidas semelhantes às feitas por empresas diante de crises: venda de ativos, enxugamento de pessoal, busca de aumento da produtividade e tentativa de redução de encargos sociais, o que não levou em consideração toda a estrutura sob a qual estavam constituídas as empresas governamentais.

Buscar a adoção de medidas de corte de pessoal utilizadas na área privada sem considerar o particularismo como foram tecidas as relações do funcionalismo do Banco com o Estado foi um dos motivos para que o PDV da Instituição não alcançasse os resultados esperados. Nesse sentido, o desmonte do setor público se deu de forma não articulada, onde não se considerou os indivíduos que compunham as organizações.

O Estado, em sua busca de soluções para a crise, através da reforma administrativa, percebeu, através do modelo gerencialista, a possibilidade de construção de um modelo onde o Estado seria o formulador de políticas públicas e não mais o executor. PINHO (1998) entende que este ajuste não foi capaz de retomar o crescimento econômico e o percebe como ligado diretamente à implantação de um Estado mínimo dentro dos parâmetros do ideário neoliberal. Para este autor, a adoção deste modelo é irreal, uma vez que os cidadãos continuam a exigir mais do Estado e as políticas públicas desempenham papel importante no capitalismo contemporâneo, o que o mercado não tem condições de fazer.

Assim, este modelo preconizado pelo gerencialismo não considerou as particularidades do Estado brasileiro onde:

*“...convive-se com uma estrutura burocrática, possivelmente em acelerado processo de decadência, uma estrutura patrimonialista que é muito mais vertical do que real e muito maior do que os otimistas acreditam, e uma estrutura gerencialista, que seria a “nova menina dos olhos” do Estado”. (PINHO, p.5, 1998).*

Frente a este quadro percebe-se que a crise do setor público se defronta com questões mais profundas, que dizem respeito à democracia, à cidadania, à valorização das instituições representativas e não apenas à mera racionalização administrativa.

Dessa forma, indivíduos que compõem a força de trabalho do Estado não podem ser considerados como mercadorias “elegíveis” a programas que buscam enxugar empresas do Governo no intuito de, com essa atitude, solucionar a crise instaurada. O Estado, com movimentos como esse, não buscou solucionar seus problemas estruturais e sim adotou medidas conjunturais paliativas para cortes em seus gastos e percebe-se que a consideração pelos indivíduos enquanto seres humanos não existiu.

### 3.1.2 A Mudança no Significado do Trabalho

**Quadro 11** – Processo de derivação da Categoria Final: a mudança no significado do trabalho

CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS INTEMEDIÁRIAS	CATEGORIA FINAL
<p>9. Ausência de planejamento para o PDV</p> <p>10. O PDV a “toque de caixa”</p> <p>11. O lado positivo do trabalho bancário</p> <p>12. A criatividade</p> <p>13. A insatisfação gerada pelo trabalho burocrático</p> <p>14. A inexperiência profissional</p> <p>15. O desemprego</p> <p>16. Mudanças no sentido do trabalho</p> <p>17. Indefinição quanto ao futuro</p> <p>18. Negação do futuro</p>	<p>III. O despreparo para o PDV</p> <p>IV. O prazer no trabalho bancário</p> <p>V – Os entraves burocráticos</p> <p>VI – O significado do trabalho após o PDV</p>	<p><b>A MUDANÇA NO SIGNIFICADO DO TRABALHO</b></p> <p>Síntese: O PDV, na forma como foi realizado, levou à adesão de pessoas que não estavam preparadas para tal decisão.</p> <p>O ambiente de trabalho, os pares e os benefícios oferecidos foram características positivas apontadas pelos indivíduos quanto ao trabalho no Banco do Brasil.</p> <p>O trabalho bancário, caracterizado por ser burocrático e repetitivo, levou à resignação e ao sofrimento de funcionários que não viam perspectivas de crescimento profissional e adoeciam como forma de defesa ao sofrimento trazido pela realização de um trabalho que não trazia compensações.</p> <p>Após o PDV, mudou o entendimento do trabalho, já que não existia mais rotina e os ganhos passaram a depender do trabalho próprio.</p>

Como demonstra o quadro acima, a categoria final (a mudança no significado do trabalho) resulta das categorias intermediárias (o despreparo para o PDV, o prazer no trabalho bancário, os entraves burocráticos, o significado do trabalho após o PDV), resultantes do reagrupamento das categorias iniciais (ausência de planejamento para o PDV; o PDV a “toque de caixa”; o lado positivo do trabalho bancário; a criatividade; a insatisfação gerada pelo trabalho burocrático; a inexperiência profissional; o desemprego; o sentido do trabalho; indefinição quanto ao futuro; negação do futuro). Destas categorias emergem as causas e as conseqüências para que o entendimento do trabalho tenha se modificado para os indivíduos que aderiram ao Programa.

Segundo CALDAS (2000), a situação de estar empregado produz uma série de conseqüências, algumas das quais são deliberadas e outras são involuntárias. As deliberadas dizem respeito à obtenção de meios de vida, carreira, etc. Entre as conseqüências involuntárias estão a estruturação do tempo, experiência compartilhada além do ambiente familiar, ligação com objetivos e propósitos que transcendem a si mesmo, definição de aspectos de “status” e identidade. Estas conseqüências são funções que atenderiam a necessidades humanas duradouras e essenciais. Dessa forma, quando um indivíduo deixa de pertencer a uma organização, mesmo nos casos de programas a princípio considerados voluntários, este se vê privado dessas funções e, portanto, não ocorre mais a realização de suas necessidades, tornando-o um indivíduo mais suscetível a crises de identidade enquanto sujeito não mais pertencente a um ambiente organizacional.

Para os entrevistados, esta situação efetivamente se expressa através de suas falas, já que a maior parte destes foi “conduzida” ao PDV por existir uma ameaça latente de cortes de pessoal compulsórios no caso de o volume de adesões ser considerado insuficiente.

Neste contexto de coerção à adesão é que foi realizado o Programa e nele se integraram pessoas na maioria das vezes despreparadas para a realidade do mercado de trabalho.

De acordo com os relatos, o trabalho no Banco, por ser normatizado e rotineiro, muitas vezes era realizado de forma mecânica, com ausência de significado. Para

DEJOURS (1993), uma questão central na determinação do sofrimento mental é a subtração do aparelho psíquico e do intelecto na concepção e controle sobre o trabalho. Sem poder conceber seu trabalho e subjugado pelos ritmos, o corpo não pode mais obedecer ao pensamento e aos desejos, e a atividade laboral torna-se desprovida de afeto e prazer. Essa separação entre pensamento e ação retira do trabalhador sua condição mais humana, que é a capacidade de pensar, criar e autodeterminar-se. Dessa forma, sem afeto e prazer, o trabalho exige mais esforço, transformando-se em atividade fatigante.

Quando as tarefas parecem sem significado para o trabalhador, este freqüentemente entende-se como indivíduo inútil e desqualificado, ficando em alguns relatos nítida essa concepção. Por se tratarem de indivíduos funcionários de empresa financeira governamental, estes notavam o pouco reconhecimento social por seu trabalho, que, em conjunto com salários cada vez mais defasados, que não permitiam mais o lazer desejado para si e para suas famílias, levavam à depressão e à sensação de torpor intelectual, em função das tarefas vazias de conteúdo.

Partindo do conceito freudiano de que o trabalho é o principal vínculo do homem moderno com a realidade, JAHODA, *apud* CALDAS (2000), sugere que até vínculos desagradáveis com a realidade são melhores que nenhum vínculo. Esta afirmativa é corroborada pelas entrevistas, onde se percebe que o fato de não possuir mais uma rotina, um ambiente de trabalho, pares para fazer trocas, levaram ex-funcionários em maior parte à tensão, a menor grau de felicidade, satisfação e prazer.

Freqüentemente percebe-se nos discursos que a Instituição, que antes aprisionava com sua rotina e normas, é vista agora de forma idealizada. O sentimento remanescente nos ex-funcionários é de que se fazia parte de uma instituição. Esta percepção pode ser identificada através da descrição de SELIGMAN-SILVA (1994), segundo a qual, se a organização é entendida como importante em nível nacional ou internacional, se tem valor para o desenvolvimento do país, modernidade notável ou outras qualidades socialmente consideradas, é mais fácil que os indivíduos que a integram tenham, além de um sentimento de idealização, sentimentos de identificação e

orgulho. Esse orgulho, para a autora, é duplo: por se sentirem parte da organização e por serem socialmente reconhecido como tais.

Dessa forma, a organização é uma importante oportunidade de satisfação e de desenvolvimento para o indivíduo; porém ela impõe limitações a esse desenvolvimento, bem como a dependência que acaba existindo em relação a ela, o que é sempre fonte de aversão e medo (CALDAS, 2000). Nessa linha de raciocínio, PÀGES, BONETTI, GAULEJAC, DESCENDRE (1987) vêem a organização como uma fonte de dualidade para o indivíduo. Se, por um lado, ela fascina em decorrência de sua onipotência e onisciência, pelos nutrientes que proporciona, por outro, traz angústia, pois o indivíduo que sempre teme perdê-la:

*“a organização-droga é, ao mesmo tempo, amada e detestada: 'um ambiente que amo e detesto ao mesmo tempo'. O indivíduo é profundamente ambivalente para com ela. Para aquele que a investe dessa maneira, a organização torna-se objeto de identificação e de amor, fonte de prazer, sendo também aquela que alimenta e fixa sua angústia, pois ele torna-se dependente dela, no sentido total da palavra, não apenas para sua existência material, mas também para a integridade de sua própria identidade. A transação entre o indivíduo e a organização funciona através desse par ambivalente: prazer e angústia” (PÀGES,, BONETTI, GAULEJAC, DESCENDRE, p.147, 1987).*

Assim, aceitar essa ambivalência leva a uma nova compreensão do significado do trabalho, que passa a existir quando os entrevistados relatam que, após anos de trabalho em uma organização como o Banco do Brasil, ao aderirem ao Programa se depararam com a necessidade de gerir suas carreiras e seus recursos. Ou seja, a existência da estabilidade financeira e da segurança representadas pelo Banco dá lugar à necessidade de enfrentarem o mercado de trabalho ou de empreenderem negócios próprios para sobreviver. Esta transição é percebida por todos os entrevistados e, em grande parte, levou a mudança no seu entendimento do significado do trabalho.

Dessa forma, na medida em que diferentes indivíduos podem dar diferentes significados ao trabalho, a forma como estes encaram a nova realidade é também distinta e particular. Enquanto para alguns indivíduos o trabalho é uma dimensão central em suas vidas, para outros simplesmente não é.

Os indivíduos que têm o trabalho como categoria central em suas vidas, ao deixarem a organização passam a manifestar comportamentos distintos. Alguns buscam,



a partir de aperfeiçoamento, se qualificar para o mercado; outros, abrir negócios próprios. Nos relatos percebe-se que muitos fizeram este movimento, porém a maioria não conseguiu atingir os objetivos a que se propunham quando saíram do Banco. Estas estratégias são entendidas por LEANA e FELDMAN (1992) como reações ativas na busca da eliminação do fator estressante, por meio do processo de nova colocação ou ocupação. Porém parte dos indivíduos assume comportamento paliativo, negando a realidade e distraíndo-se de seus problemas. Este tipo de comportamento pode ir desde a utilização de mecanismos de defesa – como a projeção de seus fracassos em outrem – até mudanças de ordem fisiológica, como aumentar a quantidade de sono, o consumo de comida ou de bebida alcoólica.

SELIGMAN-SILVA (1994) percebe estas defesas adotadas pelos trabalhadores como formas de preservação da capacidade de estar atento para evitar o próprio embotamento do entendimento e da iniciativa. Configuram-se, portanto, como resistências à opressão e ao esmagamento da identidade.

Na mesma linha, CALDAS (2000) vê estas medidas como forma de alívio à intensidade de pressão emocional, as quais levam conseqüentemente a redução no nível de consciência do indivíduo.

Em alguns relatos percebe-se satisfação com o trabalho atual, embora os indivíduos também considerem que houve mudança na forma de ver o trabalho, não se arrependendo, portanto, da decisão. Para muitos, a idéia de sair do Banco já existia anteriormente ao PDV, estando estes mais preparados para a nova realidade.

Dessa forma, as possibilidades de reestruturação da identidade e a resolução, mesmo que de forma parcial, do sofrimento e dos conflitos gerados pelo rompimento dos laços com a Instituição só podem ser percebidas em ex-funcionários já reintegrados em outra atividade profissional. Os indivíduos que ainda se encontram alijados do mercado de trabalho, de acordo com os relatos, são aqueles que demonstram mais profundamente as evidências do sofrimento mental.

Perpassam nos relatos sentimentos que variam do prazer ao sofrimento no trabalho, já que os limites burocráticos impostos pela Instituição no que se refere à

formulação e implementação de inovações no trabalho, à falta de perspectiva profissional ocasionada pelo desmonte do setor público, associadas às pressões para aumento na produtividade, levaram muitos indivíduos a verem no PDV uma oportunidade de buscar recolocação na iniciativa privada.

De acordo com DEJOURS (1999), o reconhecimento dos que trabalham mostra-se decisivo na dinâmica subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho. Da valorização depende o sentido do sofrimento. Quando a qualidade do trabalho é reconhecida, também os esforços, as angústias, as dúvidas adquirem um sentido.

Assim, para os indivíduos, a forma como foi realizado o PDV, em conjunto com o desmonte que se estava realizando no setor público e a ausência de perspectivas de melhora nas condições de trabalho, levou a um sentimento de perda associado a desvalorização: a perda relacionada à questão dos pares e à desvalorização ligada ao sentimento de ser descartável.

## *CAPÍTULO 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS*

Neste capítulo são tecidas algumas considerações sobre os resultados da pesquisa, que, com base no referencial teórico adotado, procuram responder às questões propostas a partir dos objetivos do estudo.

Esta análise do Programa de Demissões Voluntárias, tendo como objeto de pesquisa o PDV do Banco do Brasil, permite algumas considerações a título de conclusões.

Primeiramente, procurou-se traçar um esboço dos diferentes significados do trabalho, bem como das mudanças que ocorreram no seu entendimento, com base na leitura do contexto estudado. Para tanto, buscou-se discutir a questão da organização racional do trabalho a partir da inserção da automação industrial que levou à normatização e à padronização das tarefas. Como decorrência deste processo, verificou-se que burocracias tomaram forma na busca da racionalização máxima.

No Estado brasileiro, a burocracia teve sua origem na estrutura implantada em 1930, quando o desenvolvimento tinha como condutor o Estado, que atuava de maneira estratégica, centralizadora e com traços de autoritarismo, os quais permearam todo o período de sua vigência. Segundo MARTINS FILHO (1996), a crise no Brasil pode ser entendida como resultado da associação de um conjunto de fatores que levaram o Estado à falência. O setor público perdeu a capacidade de intervir e agir de forma direta e indireta em todos os segmentos. Como decorrência, este modelo entrou em colapso pela conjunção de fatores como desajuste fiscal, corrupção, desvalorização da cidadania, da vida, da educação e da saúde.

Em seguida, buscou-se pontuar aspectos relevantes quanto às principais tentativas de reforma do Estado empreendidas no País, e analisaram-se os reflexos da implementação do PDV - instrumento este entendido pelo Governo Federal como importante para o saneamento do déficit do Banco do Brasil no período.

Inicialmente, buscou-se delinear o que levou os ex-funcionários a aderir ao PDV. Para tanto, buscou-se identificar nos discursos dicotomias como

descontentamento/aprovação, sofrimento/prazer, poder/coerção, expectativas/obstáculos durante o processo de adesão ao Programa. Se antes o Banco do Brasil era compreendido como segurança, estabilidade, possibilidade de crescimento profissional e de uma carreira, para os ex-funcionários esta imagem foi se deteriorando ao longo dos anos pelas sucessivas perdas tanto em nível salarial como profissional, ocasionadas pela crise econômico-financeira que se abateu sobre o Estado.

Os depoimentos mostram que havia diferentes quadros na fase anterior ao PDV. Em primeiro lugar, funcionários satisfeitos com o Banco, porém conscientes de que a situação havia mudado e esta era a oportunidade de mudança nas perspectivas profissionais. Em segundo lugar, funcionários insatisfeitos com o Banco, que percebiam o seu trabalho como não mais tão produtivo e viram no PDV uma oportunidade de recomeçar profissionalmente uma outra carreira. Em terceiro lugar, funcionários endividados com o Banco, que tiveram os seus rendimentos diminuídos e não conseguiram se adaptar à nova realidade financeira e tiveram no PDV a única oportunidade de saldar suas dívidas. Em quarto lugar, funcionários que foram constrangidos ao PDV sob ameaça de serem transferidos para locais distantes. Em quinto lugar, funcionários que aderiram ao PDV enquanto o cônjuge permaneceu funcionário do Banco do Brasil.

Estas tipificações em alguns casos ocorriam conjugadas, não sendo cada situação isolada das demais. Assim, de acordo com a situação em que se encontravam os indivíduos anteriormente ao PDV, é que se definiram as razões para adesão ao Programa. Além dos projetos pessoais que levaram à adesão, houve incentivos compondo o plano: indenização em dinheiro, extensão dos benefícios da PREVI e da CASSI por um período determinado, treinamento para iniciar negócio próprio. A pressão para adesão ocorreu de diversas formas, tais como: pressão por endividamento, pressão das gerências através de práticas “terroristas”, pressão pela ameaça de transferência.

Em alguns casos, identifica-se em suas representações, através de atitudes ou na fala de outros, que, embora considerados efetivamente elegíveis ao Programa, estes não se percebiam como tal, mas percebiam nos outros a condição de elegível. Esta atitude pode ser entendida como um mecanismo de defesa adotado como forma de subverter o

sofrimento devido à situação de ter se tornado descartável à organização. Ao projetar no outro, transfere-se a condição que está sendo motivo de sofrimento.

A discussão acerca da forma como foi realizado o Programa traz à tona questionamentos quanto à legalidade na sua execução e à importância dos indivíduos neste contexto.

Nesse sentido, EBOLI (1992), na busca de definição dos padrões de relações de trabalho no Banco do Brasil, percebeu mudança de cultura organizacional quando a Instituição passou a adotar nova postura organizacional, próxima àquelas adotadas pelos bancos comerciais, levando a choques com os padrões culturais construídos ao longo do tempo no Banco. As características dos padrões encontrados, como a estabilidade no emprego, a valorização dos aspectos sociais, a alta qualificação do quadro funcional, a baixa competitividade entre os funcionários, mobilizava os funcionários e dava-lhes forças para resistirem às mudanças, vistas como indesejáveis e negativas. Passou a existir então forte conflito empresa/empregados.

No que se refere à organização do trabalho, a partir dos anos 60, os bancos brasileiros começaram a passar por uma série de transformações com vistas à manutenção da lucratividade num mercado altamente competitivo, quando a captação de clientes torna-se estratégia essencial, multiplicando-se o número de agências bancárias. Há diversificação das formas de captação, sendo oferecida, além dos serviços clássicos, uma série de outros serviços como seguros e turismo, além de se tornarem responsáveis pelo pagamento de salários, recebimento de tributos e taxas em geral, financiamentos diversos, aumentando em muito a demanda de serviços (CAMPELLO e SILVA NETO, 1996).

Alterações na organização do trabalho bancário foram percebidas quando, em 1967, o Banco Central passou a exigir que todos os bancos adotassem um sistema de padronização contábil. Considerando as demandas crescentes de serviços, as mudanças neste segmento tomaram maiores proporções. A automação surgiu como uma alternativa para o oferecimento de serviços/produtos com rapidez e segurança. Para enfrentar os altos custos desses novos investimentos e melhorar as disputas no mercado, verificaram-se muitas fusões de instituições financeiras. A automação trouxe mudanças

que alteraram de forma radical o trabalho bancário, como o aumento no volume de trabalho individual e padronização de tarefa e o controle crescente sobre os tempos e a qualidade dos serviços.

Nas burocracias, pessoas que questionam a prática da sabedoria convencional são vistas como causadoras de problemas. Assim, a apatia domina, já que os indivíduos entendem sua situação de impotência quanto aos problemas que são coletivamente compreendidos e não têm poder para resolvê-los (MORGAN, 1996).

Dessa forma, no que tange à organização do trabalho, os depoimentos concentram-se no sofrimento gerado pela execução de atividades destituídas de significado, nas quais a possibilidade de criação não se verificava. Para os entrevistados, a atividade desempenhada no Banco possibilitava a manutenção de uma vida confortável, onde a realização profissional pelo trabalho desenvolvido não se evidencia no terreno organizacional. Assim sendo, os entraves burocráticos são entendidos como fatores causadores de sofrimento, percebidos como impeditivos do desenvolvimento e reconhecimento profissional.

Para DEJOURS (1999), o reconhecimento dos que trabalham é decisivo na dinâmica subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho. Da valorização depende o sentido do sofrimento; quando a qualidade do trabalho é reconhecida, também os esforços, as angústias, as dúvidas, as decepções adquirem um sentido. Portanto o não reconhecimento e a desvalorização permitem a existência de sentimentos de acomodação e de vazio.

A característica de ser o trabalho bancário determinante de sofrimento no trabalho é identificado nas falas dos entrevistados. Para DEJOURS (1987), uma questão central na determinação do sofrimento mental é a subtração do aparelho psíquico e do intelecto na concepção e controle sobre o trabalho. Sem poder conceber seu trabalho e subjugado pelos ritmos, o corpo não pode mais obedecer ao pensamento e aos desejos, e a atividade laboral torna-se desprovida de afeto e prazer. Essa separação entre ação e pensamento retira do trabalhador sua condição mais humana, que é a capacidade de pensar, criar e autodeterminar-se. Dessa forma, sem afeto e prazer, o

trabalhe exige maior esforço, transformando-se em atividade extremamente fatigante. No Banco, essa assertiva é corroborada, pois a organização do trabalho, baseada na utilização da CIC, que define todos os atos que devem ser realizados pelos funcionários no dia-a-dia profissional, não permite que se execute o trabalho sob a forma considerada mais adequada, ou a proposição de novas formas de execução, exigindo dos indivíduos grandes esforços de adaptação.

De acordo com CAMPELLO e SILVA NETO (1996), a organização do trabalho bloqueia as possibilidades de expressão da personalidade do trabalhador, que, de outra forma, procura orientar a execução de seu trabalho respeitando suas pulsões, necessidades de descanso e sistemas defensivos e adaptadores individuais. Assim o indivíduo protege seu corpo e sua mente contra uma sobrecarga prejudicial. O trabalho realizado de forma livre permite a manutenção do equilíbrio. Em caso contrário, pode-se perceber a insatisfação, que se exprime através de fadiga, mesmo sem haver um esforço muito grande do corpo.

Nos relatos, o sofrimento é expresso quando é abordada a questão das licenças-saúde utilizadas em diversos períodos da vida profissional à época do Banco, por depressões oriundas da ausência de perspectivas profissionais e crises de auto-estima, pela realização de atividades consideradas desqualificadas.

De acordo com CROZIER (1981), as organizações burocráticas contribuem para o cerceamento da criatividade, uma vez que impedem o reconhecimento da originalidade e utilidade do trabalho, considerando que seus princípios são baseados na importância dos regulamentos e na frequência de sua utilização, a fim de ocultar manobras de poder e explicar privilégios, onde a regra principal deveria ser a igualdade.

Se analisado o modelo burocrático no Brasil, percebe-se neste estudo que, nos moldes preconizados por Weber, este não se efetivou. Segundo SCHWARTZMANN (1987), este modelo tem dificuldades previstas pelo próprio Weber, entre elas, a tendência das burocracias em desenvolverem seus interesses próprios como corporação, e assim deixarem de ser porta-voz e agentes tão eficazes dos governos. Nesta linha, PINHO (1998) entende que, no Brasil, prevaleceu a cultura clientelista, uma vez que o modelo weberiano não conseguiu se sobrepor ao poder histórico do patrimonialismo.

Ao se considerar o histórico da administração pública brasileira, entende-se que os funcionários do Banco do Brasil conviveram ao longo de suas carreiras com um serviço público permeado por disfunções. O fato, portanto, de terem se acostumado a um trabalho operacional, destituído da capacidade de formular, era aceitável, pois existiam benefícios que compensavam este fator. Este aspecto paternalista era característico do Banco do Brasil e os entrevistados sentem-se traídos quando falam das mudanças que ocorreram na Instituição, já que tiveram que se moldar a uma nova realidade.

Dessa forma, na época do PDV, o Banco do Brasil já enfrentava há algum tempo um processo de reestruturação preconizado pelos preceitos do modelo gerencialista, onde os indivíduos devem ser estimulados a empreender, ter criatividade, desenvolver seu espírito público e seu comportamento ético. Porém, para que este modelo se efetive, é necessário que o caráter patrimonialista e a estrutura administrativa arcaica do Brasil passem por reformas em suas estruturas.

A realização de PDV como forma a cortar gastos é vista nas falas como uma forma que o Banco encontrou para “se livrar” de funcionários que considerava sem perspectivas e, portanto, não incorporados à ótica da gestão vigente. Essa política reforçou o sentimento de desvalorização e o estigma que acompanha indivíduos oriundos de organizações públicas, pois ocorre uma generalização ao descrevê-los como profissionais sem capacitação técnica, que não trabalham e recebem altos salários.

Assim, o PDV, que, de acordo com o BANCO DO BRASIL (1995), deveria ser operacionalizado em condições respeitadas para com seus colaboradores, parece ter ocorrido sob custo social elevado. Embora de forma efetiva tenham se solucionado parte dos problemas de custos administrativos, uma das características mais marcantes foi a referente à desagregação do funcionalismo (GUEDES, CALADO e VIEIRA, 1996).

Quanto à adesão ao Programa, as percepções dos ex-funcionários são de que o tempo exíguo com que o plano foi executado pelo Banco pode ter levado inúmeros funcionários a decisão precipitada, sem preparação anterior. Embora expressas de forma



muitas vezes inconsciente, em parte dos relatos percebem-se dificuldades para absorver o impacto da separação da empresa.

Os ex-funcionários, embora tenham aderido voluntariamente ao PDV, parecem, em grande maioria, ter visto o processo de forma traumática. A perda do papel organizacional envolve a noção de identidade quanto mais central forem os atributos que a pessoa perceba que perdeu. À medida que se constrói o que se é por meio do que se faz, deixar a organização pode significar o sentimento de dissolução ou de mutilação de aspectos elementares de seu “eu” (CALDAS, 2000).

Outro aspecto a ser salientado é a mudança que se realizou no significado do trabalho. De acordo com os relatos, a partir do momento em que se deixou o Banco e houve a necessidade de buscar nova colocação ou em um novo emprego ou em negócio próprio, muitas surpresas ocorreram. O fato de a maioria dos entrevistados ter tido no Banco do Brasil a primeira experiência profissional e permanecido nesta por muitos anos levou-os a um estado de alienação e despreparo para o mercado profissional.

O trabalho pode ser analisado sob dois aspectos distintos, relacionados entre si: a significação deste para o indivíduo; e as características e exigências do trabalho, incluindo as formas de execução. A partir destas pré-condições pode-se avaliar a forma como o trabalho contribui para a satisfação das necessidades e desejos do indivíduo. Em caso contrário, contribui como fonte de insatisfação, desinteresse, sofrimento, frustração e insegurança.

Para OLIVEIRA (1996), quando o trabalhador atua por conta própria, pode ter a impressão de possuir maior liberdade, pois fica desligado do sistema hierárquico e ninguém comanda sua atividade. O seu esforço pessoal torna-se a razão do seu sucesso de tal forma que a vida do trabalhador é invadida pelo trabalho, que é, mais do que nunca, seu meio de existência.

Essa afirmação é confirmada nos relatos dos indivíduos que buscaram atuar de forma autônoma. Se por um lado têm mais liberdade de horários, por outro, quando não trabalham, não recebem. Ou seja, seu sustento depende de sua efetiva atividade. Essa adequação para os entrevistados não foi fácil, pois estavam acostumados a receber um

salário todo final de mês. Essa mudança exigiu um esforço para o qual muitos não estavam preparados. Cabe salientar que em nenhum dos relatos houve a experiência de atuação na iniciativa privada, ficando pendente a questão de se saber se houve a tentativa de recolocação no mercado ou não, e, se não ocorreu, os motivos para a não ocorrência.

O movimento de buscar um novo posicionamento dentro da sociedade, agravado pelas condições em que se realizou o Programa, trouxe mudanças no significado do trabalho, as quais repercutiram de forma a trazer sentimentos dicotômicos aos envolvidos na questão.

A raiva, o ressentimento, o medo, o sentimento de abandono e traição e a crise pessoal descritos pelos indivíduos são sentimentos que se mesclam com a sensação de ganhos e oportunidades de crescimento, um sentido de alívio e de excitação. Alguns entrevistados procuraram não demonstrar os sentimentos envolvidos na questão, tais como a incerteza, a dor e a possível crise emocional de lidar com a ambivalência de seus sentimentos. Essa fuga manifestou-se quando os indivíduos procuraram negar a ambivalência, porém a revelaram de forma inconsciente em seus depoimentos.

CALDAS (2000) vê que o confronto com a ambigüidade dos sentimentos significa obrigar-se a fazer uma reflexão profunda, possivelmente ameaçando o conceito que fazem de si mesmos e do mundo que os rodeia.

Embora no PDV as saídas sejam voluntárias, no caso do Banco do Brasil, como a maioria dos ex-funcionários não conseguiu reinserção no mercado da forma que julgavam adequada, ou então tiveram negócios malsucedidos, percebe-se a ausência de planejamento quanto ao futuro. RIFKIN (1996) aborda que homens e mulheres que ficam sem trabalho por um período de tempo considerável se sentem desmotivados a continuar procurando emprego. Continuando, COTTLE, *apud* RIFKIN (1996), observa nestes indivíduos sintomas de patologias similares muitas vezes aos de pacientes terminais: “... em suas mentes, o trabalho produtivo está tão fortemente associado com estar vivo, que quando lhes é tirado o emprego manifestam todos os sinais clássicos de quem está à morte”.

Nos ex-funcionários do Banco estas características são perceptíveis quando nos relatos procurou-se descobrir quais eram suas expectativas de vida. Estes evitam pensar no assunto, pois se começarem a considerar suas perspectivas futuras, entendem que vão sofrer. Ou seja, a tática de não pensar foi o subterfúgio encontrado para uma situação em relação à qual não vêm solução: são indivíduos oriundos de uma empresa do governo, que tinham com o PDV expectativas de realização profissional que não se concretizaram. Agora percebem-se em uma situação muito pior que à época do Banco e a ausência de planejamento caracteriza esta fase, talvez a vida toda.

Na verdade, o contexto econômico em que se encontra o País não colabora para que estes indivíduos tenham otimismo quanto ao seu futuro. Dessa forma, procuram viver dentro de sua nova realidade, atuando de forma a buscar sua subsistência. Porém, para a maioria, a realização que se buscava não foi encontrada, trazendo à tona sentimentos de arrependimento pela adesão.

Em alguns relatos existe realização no momento atual de vida e o não arrependimento pela adesão. Todavia nestes casos se enquadram os ex-funcionários que se planejaram para o PDV e que não tomaram a decisão sob impulso.

Sem dúvida, o PDV do Banco do Brasil, devido às suas peculiaridades, constitui-se num terreno fértil para organizações – especialmente, porém não exclusivamente, estatais – montarem seus próprios programas de redução voluntária de pessoal. Além do conjunto de informações, fartamente veiculadas pela imprensa, o caso do Banco fornece dados imprescindíveis sobre programas desta natureza. Primeiro, ensina sobre a forma de construir este tipo de processo e sobre o risco de associá-lo a cortes compulsórios caso o volume de demissões seja insuficiente. Segundo, dá mostras de como se deve e de como não se deve moldar um programa de forma a torná-lo aberto ou restrito demais. Terceiro, ressalta o quanto fatores como planejamento, participação, comunicação com os empregados e divulgação pública são importantes neste tipo de programa. Cabe, ainda, salientar que o PDV do Banco é importante também no que concerne à questão de lidar com variáveis complexas, tais como as relações de trabalho.

No término deste estudo percebe-se que, devido o contexto de impedimentos na realização das entrevistas (visto muitos ex-funcionários não terem aceitado participar do estudo, por não se perceberem em condições de abordar o tema) bem como em razão da dificuldade na obtenção dos dados por parte do Banco do Brasil, esta investigação não conseguiu se estender de forma mais profunda sobre fatores concernentes ao repensar das relações dos indivíduos com as organizações. Outra questão entendida como preponderante para futuras análises é identificar, junto aos funcionários que permaneceram na Instituição, suas percepções quanto ao PDV e suas expectativas futuras, enquanto funcionários.

Espera-se, enfim, que este trabalho contribua, de algum modo, para estudos referentes à implantação de programas de demissões voluntárias e represente uma possibilidade de melhoria no entendimento destes por parte de pessoas interessadas nesta temática.

## BIBLIOGRAFIA

- AGRA, Caio. *As perspectivas do trabalho multifuncional em processos de reestruturação produtiva*. Porto Alegre: UFRGS, 1998.
- ALBORNOZ, Suzana. *O que é trabalho*. 6 edição. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- AKTOUF, Omar. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ANDREWS, Christina W., KOUZMIN, Alexander. “Dando Nome a Rosa”: O Discurso da Nova Administração Pública no Contexto Brasileiro. In: *Seminário Internacional Reestruturação e Reforma do Estado: O Brasil e a América Latina no Processo de Globalização*, 1998, São Paulo. <http://www.fea.usp.br/fia/reforma/Textos.htm>
- BANCO DO BRASIL S.A. *Programa de Desligamento Voluntário*. Documento interno do Banco do Brasil. Brasília, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Exercício 1998*. Documento interno do Banco do Brasil. Brasília, 1998.
- \_\_\_\_\_. *História do Banco do Brasil*. Documento interno. Brasília, 1990
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Tradução de Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGAMINI, Cecília Whintaker. *Psicologia aplicada à administração de empresas*. 3 edição, São Paulo: Atlas, 1984.
- CALDAS, Miguel P. *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CAMPELLO, Jaqueline Cunha, SILVA NETO, Fernando G. Saúde dos bancários: um estudo da organização e posto de trabalho do caixa executivo da Caixa Econômica Federal. In: BORDIN, R. et alli. *Pesquisa em saúde do trabalhador*. Porto Alegre: DaCasa Editora, 1996. p. 1 – 95.
- CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978
- CARMO, P. S. do. *A ideologia do trabalho*. São Paulo: Moderna, 1992.
- CHANLAT, Jean F. (coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 2 edição. São Paulo: Atlas, 1994.
- CLEGG, Stewart. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (org.). *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas. V. 1, 1993.

- CODO, Wanderlei et alli. *Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1993.
- COSTIN, C. O Estado do futuro. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 22 set. 1998. p. 8.
- CROZIER, Michel. *O fenômeno burocrático: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sintomas de organizações modernas e suas relações na França, com o sistema social e cultural*. 2 edição. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1981.
- DEGEN, Ronald J. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. 3 edição. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1989.
- DEJOURS, Christophe. *A Loucura do Trabalho*. 5 edição. São Paulo: Cortez-Oboré, 1993.
- \_\_\_\_\_. *O fator humano*. Rio de Janeiro, FGV, 1997.
- \_\_\_\_\_. *A banalização da injustiça social*. 1 edição. Rio de Janeiro, FGV, 1999.
- DEJOURS, Christophe, ABDOUCHELI, Elisabeth, JAYET, Christian. *Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. Betiol, M.I.S. (Coord.). São Paulo: Atlas, 1994.
- EBOLI, Marisa Pereira. Relações de trabalho no Banco do Brasil: problemas e desafios. *Revista de Administração*, São Paulo, v.27, n.4, 1992
- ETZIONI, Amitai. *Organizações Modernas*. 7 edição. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FAYOL, Henry. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas, 1995.
- FORRESTER, Viviane. *O Horror Econômico*. 4 edição. São Paulo: Unesp, 1997.
- FREUD, Anna. *O ego e os mecanismos de defesa*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1990.
- GUEDES, Vilma, CALADO, Sônia, VIEIRA Marcelo. *Programa de Desligamento Voluntário: um estudo sobre os fatores determinantes da adesão entre ex-funcionários de instituição financeira governamental*. ENANPAD, 1998.
- GOFFMAN, Ervin. *Manicômios, prisões e conventos*. 5 edição. São Paulo: Perspectiva, 1996.
- GOMES, Maria T. Adeus por livre e espontânea pressão. *Exame*, São Paulo, 31 jan., 1996. p. 54 – 56.
- HALL, R. O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. In: *Sociologia da Burocracia*. 3 edição, Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.

- KERLINGER, F. *Metodologia de pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.
- KILIMNIK, Zélia M. Trabalhar em Tempos de “Fim dos Empregos”. *Psicologia Ciência e Profissão*, Brasília, ano 18, n. 2, 1998. p. 1 – 13.
- LEANA, C.R., FELDMAN, D.C. *Coping with job loss: how individuals, organizations and communities respond to job loss*. New York: Macmillan/Lexington Books, 1992.
- LAPASSADE, G. *Grupos, organizações e instituições*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989.
- LIMA, Maria E. A. A Psicopatologia do Trabalho. *Psicologia Ciência e Profissão*, Brasília, ano 18, n. 2, 1998. p. 1 – 6.
- KERLINGER, F. *Metodologia de pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. Tradução por Helena Mendes Rotundo. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.
- MARTINS FILHO, Edison de Oliveira. *A crise do Estado: relacionamento entre Estado e sociedade no Brasil: diagnóstico da crise*. ENANPAD, 1996.
- MARTINS, L. Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral. *Cadernos ENAP*; n.8, 2. edição. Brasília: ENAP, 1997
- MAZZILLI, Cláudio; FILHO, Wilson Danilo Lunardi. A Visão Dejouriana do Sofrimento Humano nas Organizações. *Revista Executivo, FDRH*, v. 17, out./nov. 95. p. 17 – 24.
- MORAES, Roque. Análise de Conteúdo. *Revista Educação*, n.37, v.21,. Porto Alegre: PUC, 1999.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. 7 edição. São Paulo: Atlas, 1966.
- MOURA, Paulo C., *A Crise do Emprego: Uma visão Além da Economia*. 3. Edição. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.
- MOTTA, Fernando C. P. Organizações: vínculo e imagem. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.3, n.3, 1991. p. 5 - 10.
- MOTTA, Fernando C. P., PEREIRA, Luis C. B. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Brasiliense, 1980.
- NARDI, Henrique C. A vivência do afastamento do trabalho: sofrimento e identidade. In: *Pesquisa em Saúde do Trabalhador*. 1 edição. Porto Alegre: Dacasa Editora, 1996.
- NAVARRO, Pablo, DÍAZ, Capitolina. *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A., 1994.

- OLIVEIRA, Manfredo Araújo de. A nova problemática do trabalho e da ética. In: Neoliberalismo e reestruturação produtiva – as novas determinações do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez Editora, 1996.
- PAGÈS, Max, BONETTI, Michel, GAULEJAC, Vincent, DESCENDRE, Daniel. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. 1 edição. São Paulo: Atlas, 1987.
- PENTEADO Fº, Paulo de A. Desafios e Oportunidades da Reforma do Estado no Brasil: a Questão das Organizações Sociais. . In: *Seminário Internacional Reestruturação e Reforma do Estado: O Brasil e a América Latina no Processo de Globalização*, 1998, São Paulo. <http://www.fea.usp.br/fia/reforma/Textos.htm>
- PEREIRA, L.C.B. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. 1 edição, Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- PEREIRA, L.C.B., Da administração pública burocrática à gerencial In: *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. 1 edição, Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- PIMENTA, C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, 32 (5), set./out. 1998.
- PINHO, José A.G. de. Patrimonialismo, Burocracia e Gerencialismo: um “Mix” Possível? . In: *Seminário Internacional Reestruturação e Reforma do Estado: O Brasil e a América Latina no Processo de Globalização*, 1998, São Paulo. <http://www.fea.usp.br/fia/reforma/Textos.htm>
- RAGO, Luiza M., MOREIRA, Eduardo F. P. *O que é taylorismo?* 5 edição. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos; o declínio inevitável dos níveis de emprego e a redução da força global de trabalho*. Tradução de Ruth Gabriela Bahr; revisão técnica de Luis Carlos Merege. 4ª edição. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ROESCH, Sylvia M. A. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1966.
- SAMPIERI, Roberto H, COLLADO, Carlos F., LUCIO, Pilar B. *Metodología de la Investigación*. México: Mc GRAW-HILL, 1991.
- SCHIRATO, Maria Aparecida R. Empresa não é mãe. Entrevista publicada na Revista *VEJA*, abr., 1999. p. 11 – 13.
- SCHWARTZMANN, Simon. *A abertura política e a dignificação da função pública*. Estado e Administração Pública: reflexões. Brasília: FUNCEP, 1987.



- SELIGMAN-SILVA, Edith. *Desgaste mental no trabalho dominado*. 1 edição. Rio de Janeiro: Cortez, 1994.
- SILVA NETO, Fernando Gomes da, CAMPELO, Jaqueline Cunha. Saúde dos bancários: um estudo da organização e posto de trabalho do caixa executivo da Caixa econômica Federal. In: *Pesquisa em Saúde do Trabalhador*. 1 edição. Porto Alegre: Dacasa Editora, 1996.
- SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE PORTO ALEGRE, FEDERAÇÃO DOS BANCÁRIOS DO RIO GRANDE DO SUL. Avaliação de saúde dos bancários do Rio Grande do Sul. *Censo Bancário*. Porto Alegre, 1997. p. 1 – 95.
- TAYLOR, Frederick W. *Princípios da Administração Científica*. 6 edição. São Paulo: Atlas, 1966.
- TOJAL, Flávio, CARVALHO, Wagner. Teoria e prática da burocracia estatal. *Revista de Administração Pública*, v. 1, n. 1, 1996. p. 34 - 56
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Jurisprudência do Programa de Desligamento Voluntário do Banco do Brasil, 1995.
- VERGARA, S., CARPILOVSKY, M. A metáfora da organização como sistema criativo. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, 32 (3), mai./jun. 1998. p. 5 – 13.
- VOLNOVICH, Jorge Ruben. Subjetividade e organizações: o discurso neoliberal In: *Recursos Humanos e Subjetividade*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1996.
- YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 2. ed., London, Sage Publications, Inc.: 1994
- WEBER, M. *A ética protestante e o espírito da capitalismo*. 3 edição, São Paulo: Pioneira, 1983.
- \_\_\_\_\_. *Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal*. In: *Sociologia da Burocracia*. 3ª edição, Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

*ANEXOS*

QUADRO DAS ADESÕES AO PDV DO BANCO DO BRASIL POR UNIDADE  
DA FEDERAÇÃO

ESTADOS	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
Acre	43
Alagoas	88
Amazonas	90
Amapá	13
Bahia	606
Ceará	333
Distrito Federal	1.107
Espírito Santo	204
Goiás	480
Maranhão	178
Mato Grosso do Sul	251
Mato Grosso	236
Minas Gerais	1.598
Pará	247
Paraíba	160
Pernambuco	345
Piauí	136
Paraná	1.150
Rio Grande do Norte	784
Rondônia	216
Roraima	43
Rio Grande do Sul	1.126
Santa Catarina	704
Sergipe	119
São Paulo	2.625
Tocantins	75
Exterior	01
<b>TOTAL</b>	<b>12.958</b>

Fonte: Superintendência Estadual do Banco do Brasil.

## AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL EM PORTO ALEGRE

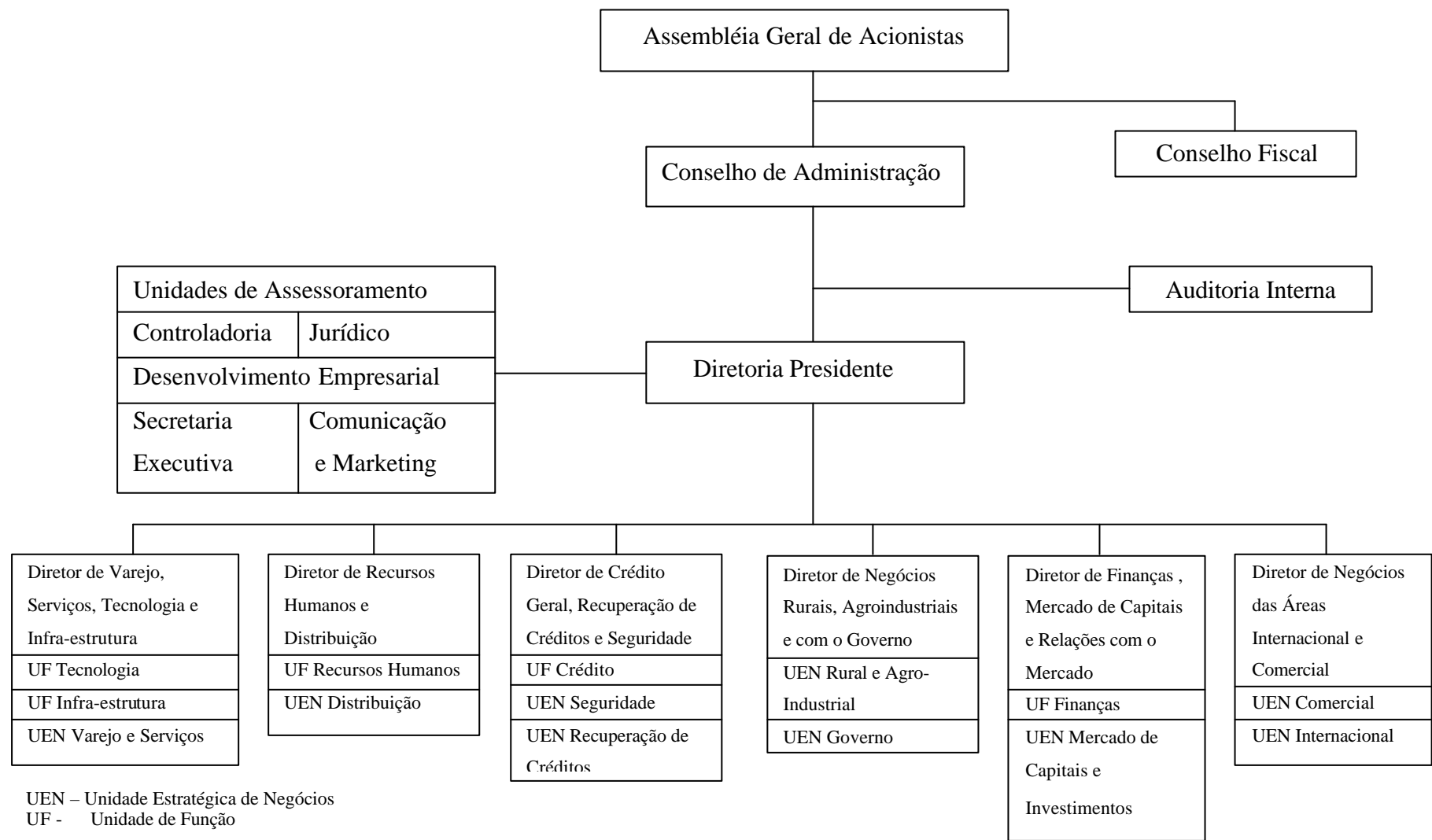
AGÊNCIAS EM PORTO ALEGRE	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS <sup>16</sup>	ENDEREÇO	CEP
Av. Borges.	052	Rua Borges de Medeiros, 530	90030-013
Av. Independência	010	Av. Independência, 851	90030-507
Av. Júlio	025	Av. Júlio de Castilhos, 159	90030-130
Azenha	041	Rua Barão do Triunfo, 666	90130-100
B. Anchieta	041	Av. dos Estados. 1515	90200-000
B. Petrópolis	021	Av. Protásio Alves, 2661	90410-000
Caminho do Meio	033	Av. Protásio Alves, 560	90410-000
Cavanhada	014	Av. Cavanhada, 2540	91740-000
Chácara das Pedras	009	Av. Protásio Alves, 4232	91310-000
Comércio Internacional	076	Rua Uruguai, 185 – 3. andar	90010-900
Cristóvão Colombo	021	Av. Cristóvão Colombo, 2234	90560-000
Farrapos	060	Av. Farrapos, 2505	90220-000
Majestic	021	Rua Sete de Setembro, 790	90010-190
Menino Deus	015	Av. Praia de Belas, 2170	90110-000
Moinhos de Vento	030	Rua Luciana de Abreu, 500	90570-060
Navegantes	019	Rua A.J. Renner, 10	90245-000
Partenon	029	Av. Bento Gonçalves, 2799	90650-000
Porto Alegre	133	Rua Uruguai, 185	90010-900
Praça da Alfândega	019	Rua Sete de Setembro, 1041	90010-190
Rua Uruguai	085	Rua Uruguai, 185	90010-900
Shopping Praia de Belas	014	Av. Praia de Belas, 1181, loja 1111-A	90110-000
Tristeza	019	Av. Wenceslau Escobar, 2923	91900-000
UFRGS	028	Rua Uruguai, 185	90010-900
Voluntários da Pátria	020	Rua Voluntários da Pátria, 519	22270-000
Zona Norte	018	Av. Assis Brasil, 6302	91140-000

Fonte: Superintendência Estadual do Banco do Brasil.

<sup>16</sup> Número atual de funcionários lotados em agências. Data base: agosto de 1999.

## *ORGANOGRAMA*

ORGANOGRAMA BANCO DO BRASIL S.A.



UEN – Unidade Estratégica de Negócios  
 UF - Unidade de Função

Fonte: BANCO DO BRASIL, 1998