

MIRIAM CRISTINA FRANCO MATEU

**METAMORFOSES NO MUNDO DO TRABALHO:
Caso do setor bancário em Dourados (1990/2000)**

MIRIAM CRISTINA FRANCO MATEU

**METAMORFOSES NO MUNDO DO TRABALHO:
Caso do setor bancário em Dourados (1990/2000)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em História, da Universidade Federal da Grande Dourados, para obtenção do título de Mestre em História.

Orientador: Prof. Dr. Damião Duque de Farias

Dourados, MS - 2007

331.8809727 Mateu, Miriam Cristina Franco
M425m

Metamorfoses do mundo do trabalho: caso do setor bancário em Dourados (1990-2000). / Miriam Cristina Franco Mateu. – Dourados, MS: UFGD, 2007.

p. 143

Orientador: Prof. Dr. Damião Duque de Farias
Dissertação (Mestrado em História) – Universidade Federal da Grande Dourados.

1. Sindicalismo – Dourados, MS. 2. Relações de trabalho. 3. Trabalho e flexibilização. 4. Bancários – Dourados, MS. Título.

MIRIAM CRISTINA FRANCO MATEU

METAMORFOSES NO MUNDO TRABALHO:
Caso do setor bancário em Dourados (1990/2000)

COMISSÃO JULGADORA

DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

Duque de Presidente e Orientador:
Prof. Dr. Damiano Duque de Faria

2º Examinador:
Prof. Dr. João Carlos de Souza

3º Examinador:
Prof. Dr. Vitor Wagner N. de Oliveira

Dourados, ____ de _____ de 2007.

DADOS CURRICULARES

MIRIAM CRISTINA FRANCO MATEU

NASCIMENTO: 06/03/1975 - PONTA PORÃ/MS

FILIAÇÃO: Hipólito Mateu
Verginia Franco

1993/1997 Curso de Graduação em História, na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, *Campus* de Dourados.

2002/2004 Curso de Pós-Graduação em História, nível de Especialização, na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, *Campus* de Dourados.

RESUMO

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas do século XX redimensionaram as relações entre o capital e o trabalho. A flexibilização se impôs como resposta a maior produção e lucratividade das empresas. Novas práticas de gerenciamento, e por sua vez, novos hábitos de trabalho moldaram um novo perfil de trabalhador, o colaborador, que *veste a camisa* de sua empresa e por vezes faz da retórica patronal sua própria voz, alheando-se de seu representante coletivo, o Sindicato. Assim, o sindicalismo passou por uma crise de legitimidade, fragilizado por este estado de coisas e por disputas internas entre correntes combativas e liberais. O discurso da negociação, como melhor árbitro e instrumento de luta, rondou quase a unanimidade dos sindicatos, até mesmo, os historicamente mais combativos. O presente trabalho estuda esse processo de metamorfose no mundo do trabalho e suas implicações no interior do setor bancário, especificamente, o alocado na cidade de Dourados, durante a década de 1990. Buscou analisar as tendências e práticas que se consolidam no seu lócus e transformaram seu funcionamento e, principalmente, o trabalhador bancário.

ABSTRACT

The changes which occurred in the work world in the last decades of the 20th century provided the new relation between the capital and the work. Flexibility was imposed as a bigger production and profits by the companies. New management practices and as a result, new work habits shaped a new profile of worker, and the collaborators, who dedicate themselves to their company and many times make a patron-like rhetoric as it was their own voice, being alienated from their collective representative, the Labor Union. So, the labor union force went through a crisis of originality, mingled by this state of things and by internal disputes between the combative and liberal chains. The speech of negotiation, as the best judge and instrument of fight, was present in almost all the labor unions, even the more historically combative. The present work studied this process of metamorphosis in the work world and its implications to the bank sector, especially, in Dourados City, during the 1990's. It is aimed to analyze the tendencies and practices that were consolidated in their locus and that transformed the way it worked and mainly the bank workers.

Para Rodrigo e Luís Felipe, minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente à minha família pelo apoio nesta conquista pessoal. A minha mãe e irmãos em especial.

Agradeço aos colegas de curso pelo companheirismo e pelos momentos de alegria, compartilhados no percurso de leituras, discussões, viagens e trabalho. A Mirta, minha gratidão por compartilhar todos os passos dessa pesquisa. A Ricardo, meu reconhecimento por sua disponibilidade em ajudar-me na fase final. Obrigada pela solidariedade e empenho.

Aos professores do Programa de Mestrado, Cláudio Alves Vasconcelos, Eudes Fernando Leite, Jerry Roberto Marin, João Carlos de Souza, Paulo Roberto Cimó Queiroz, Osvaldo Zorzato, Damião Duque de Farias meu reconhecimento.

Sou grata aos professores João Carlos de Souza e Ceres Moraes por todas as sugestões formuladas durante o Exame de Qualificação. Ao Professor João Carlos obrigada pelo incentivo e pela orientação *informal*.

Minha pesquisa não teria validade se não fosse a credibilidade do Sindicato dos Bancários de Dourados. Grata pela receptividade e apoio da instituição. Ao Sr. Joacir R. Oliveira agradecida por *abrir as portas* do Sindicato. Ao Diretor Leonardo Nunes obrigada pela paciência e respeito por minha pesquisa. Ao Sr. Ramão F. Santana e Diretor Walter T. Ogima estimas por sua gentileza em responder a todas minhas dúvidas. Aos sindicalistas Carlos Alberto Longo, Elias Yshi e João Alfeu Simioni, meus agradecimentos pelos depoimentos prestados.

Agradeço aos bancários que concederam entrevistas, sem os quais esta pesquisa não teria sentido.

Ao meu orientador, Prof. Damião Duque de Farias, obrigada pela orientação e defesa de meu objeto de pesquisa.

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1 – Brasil: evolução da taxa de sindicalização de trabalhadores urbanos 110

Gráfico 2 – Brasil: número estimado de greves (1978-1999) 114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Produção de soja (em t)	21
Tabela 2 – Produção de trigo (em t)	21
Tabela 3 – Evolução da população de Dourados (1940/1980).....	23
Tabela 4 – Estruturação dos bancos em Dourados (1970/1989)	25
Tabela 5 – Estoque estimado de empregos no setor financeiro no Brasil (1989/1999).....	44
Tabela 6 – Demissões bancárias na região de Dourados (1989/1995)	46
Tabela 7 – Estrutura de atendimento eletrônico no Brasil.....	47
Tabela 8 – Evolução dos lucros nos bancos	51
Tabela 9 – Resultado do plebiscito (Sindicato dos Bancários de Dourados)	78
Tabela 10 – Perdas salariais dos bancários (Banco Itaú).....	79
Tabela 11 – Hábito e média de horas extras feitas pelos bancários por mês. Brasil/1996.....	80
Tabela 12 – Cálculo do número de empregos que poderiam ser criados em 1996	81
Tabela 13 – Bancário: distribuição por grupo ocupacional – Brasil (1986/1994).....	88
Tabela 14 – Brasil: indicadores comparativos dos períodos de forte atuação sindical (média anual)	93
Tabela 15 – Resultado do plebiscito (Filiação à Central Sindical).....	105

SUMÁRIO

RESUMO	05	
ABSTRACT	06	
LISTA DE FIGURAS	09	
LISTA DE TABELAS	10	
APRESENTAÇÃO	12	
CAPÍTULO I		
A REESTRUTURAÇÃO DO MUNDO DO TRABALHO E OS IMPACTOS SOBRE O SISTEMA BANCÁRIO DE DOURADOS		18
A metropolização da cidade de Dourados e a estruturação do seu sistema bancário	19	
Transformações do capital flexível.....	27	
A reestruturação do setor bancário na década de 1990: implicações em Dourados.....	38	
CAPÍTULO II		
AS ALTERAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO AS REPERCUSSÕES NO SISTEMA BANCÁRIO		55
Políticas de trabalho nos anos 1990: a precarização do trabalho	56	
Políticas e práticas das empresas bancárias nos anos 1990: a processualidade nos bancos	66	
CAPÍTULO III		
O QUE OS BANCÁRIOS TÊM A DIZER? A AÇÃO SINDICAL FRENTE À CRISE		91
O Sindicato dos Bancários de Dourados: formação e trajetória.....	92	
As novas estratégias sindicais: a resistência do coletivo.....	107	
O trabalhador bancário: entre o individual e o coletivo	123	
CONSIDERAÇÕES FINAIS	134	
FONTES	137	
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138	

APRESENTAÇÃO

As evidências que foram analisadas na presente pesquisa referem-se às desarticulações ocorridas no mundo do trabalho, no que se refere aos postos de trabalho e as formas de organização sindical, em consequência de diversas mudanças da sociedade capitalista nas últimas décadas. Em seu livro *Os Sentidos do Trabalho* (2002), Ricardo Antunes menciona alguns aspectos negativos, na perspectiva dos trabalhadores, que se ampliam a cada dia, tais como: o desemprego estrutural, um maior contingente de trabalhadores exercendo suas funções em condições precarizadas, além de uma degradação nas relações de trabalho. Especificamente, foram analisados os impactos dessas alterações sobre o trabalhador bancário, grupo profundamente atingido pelos constantes avanços tecnológicos e mudanças operacionais observadas, sobretudo, durante as décadas de 1980 e 1990.

Ao optar-se por essa linha de pesquisa deparou-se com uma questão conflituosa, qual seja: a proximidade cronológica do objeto que foi pesquisado. Sob alguns aspectos a questão tornou-se *problema*, pois, sentiu-se certa dificuldade em legitimar o objeto frente à História. Foi a leitura do mundo aqui concebida, que levou ao interesse pelo universo do trabalho, daí a preocupação em referendá-lo perante a historiografia. Neste sentido, José Mattoso oferece um conforto ao afirmar *que só o atrai, no passado, aquilo que permite compreender e viver o presente* (1988, p. 210). Por essa razão, fez-se necessário a compreensão do presente, além de procurar vivenciar e apreender as condições, os mecanismos e as ações que mediam e ao mesmo tempo movimentam a História, particularmente, aquelas voltadas ao mundo do trabalho.

Na obra *Questões para História do presente*, Chauvenau e Tétart (1999), procuram demonstrar quão importante é o debate sobre os fatos do presente e as questões que lhe são inerentes, haja vista que não se pode negar ao presente a condição de

fazer parte da História. Porém, deve-se ressaltar a necessidade do historiador redobrar os cuidados no desenvolvimento do seu trabalho, pois, além de não haver uma metodologia específica, poderá recair sobre o pesquisador o estigma da parcialidade, pelo fato dele ser também sujeito histórico do período que analisa. Ao contrário de medievalistas e modernistas, por exemplo, o historiador do presente *vive* o momento que descreve. A distância temporal, inerente àqueles, não ocorre na pesquisa do presente.

Inegavelmente, existe uma abundância de documentos disponíveis ao historiador do presente. Audiovisuais, impressos, depoimentos, reportagens, ou seja, uma imensa quantidade e variedade de fontes. Porém, essa fartura documental pode se tornar algoz ou libertador do pesquisador, dependendo de como ele os manuseia. Com relação a essa crítica às fontes, R. C. Collingwood (1972), quando se reporta a História como produto do *espírito* do historiador, ressalta que a *reconstrução* do passado deve ser amparada por uma teoria e um método. Interpretar as fontes, questionar sua intencionalidade, compreender o contexto em que foi elaborado, desvendar de que se fala, de onde se fala, como se fala (VIEIRA, 1991), são alguns dos questionamentos que ajudam a desvelar as evidências, não importando sua origem, época ou tendências.

Assim, nesta investigação foram utilizadas diversas fontes, dentre as quais se destacam: entrevistas, documentos do Sindicato dos Bancários (publicações, boletins e livros atas de assembleias), publicações das instituições financeiras (bancos). O acesso aos documentos pertencentes aos arquivos dos bancos foi um momento de grande frustração durante a pesquisa, pois, com o advento da informatização, vários arquivos impressos foram descartados, assim como foram negados acessos a diversas informações internas.

O zelo no tratamento às fontes e a necessidade de se ter um *corpus* teórico a amparar a pesquisa, foram algumas das premissas que guiaram a problematização do tema. Nesse aspecto, a chamada *História Oral* foi uma abordagem essencial. Foram realizadas 15 entrevistas com funcionários, ex-funcionários e gerentes do Banco do Brasil, Bradesco, Itaú e Caixa Econômica Federal e sindicalistas vinculados ao Sindicato dos Bancários de Dourados/MS. Neste sentido, dois autores muito contribuíram na compreensão das questões teórico-metodológicas em relação às fontes orais, Joan Garrido e Janaína Amado. Para Garrido (1993) as fontes orais, são importantes referenciais, e sua incorporação não é apenas necessária quanto imprescindível para se fazer história. Para a autora, a História deve analisar e relacionar todos os fenômenos estruturais e

superestruturais com a vida cotidiana dos protagonistas históricos: os homens e as mulheres (1992/93, p. 33). Daí, a constante preocupação em confrontar esses depoimentos com outras fontes ao longo da pesquisa. Janaína Amado (1997), por sua vez, ressalta a importância da ética no diálogo dos historiadores com os vivos. Os cuidados do pesquisador com suas fontes orais implicam uma parcela considerável de compromissos e responsabilidades, por relacionar-se com pessoas ainda vivas, que, possivelmente, lerão o trabalho e formarão opiniões sobre ele.

A reflexão sobre continuidades e discontinuidades foi fundamental na ponderação sobre o objeto, ao aproximar o historiador da explicação de um momento histórico. Esse é um aspecto relevante da pesquisa, observar as contingências que se estabeleceram como continuidades ou que provocaram as discontinuidades no mundo do trabalho. Frente ao exposto, serão pontuados alguns aspectos acerca da referida reestruturação do mundo do trabalho.

O sindicalismo mundial e o trabalho convivem, há pelo menos duas décadas, com uma crise de dupla abrangência. A primeira refere-se às questões relativas à identidade social. A segunda reside no ambiente da desestruturação ocupacional e organizacional. Os anos 1990 representaram a década de redefinição para ambas. Novos ideários, tecnologias de ponta, flexibilização da produtividade firmaram-se como elementos desarticuladores, tanto da instituição *trabalho* quanto do *sindicalismo*.

Os sindicatos foram instituições socialmente construídas sob a égide da luta cotidiana da classe operária, sobretudo, no período em que o capitalismo entrava na fase industrial, nos meados do século XVIII. Inicialmente, os operários organizaram-se em prol de melhores condições de vida e pela igualdade nos momentos de negociações com os patrões. Antunes (1983) destaca que os sindicatos foram associações criadas pelos operários para sua própria segurança e para a defesa contra a usurpação incessante do patronato.

A organização sindical facilitou a viabilização de diversas reivindicações e o nascimento, no bojo desse processo, da consciência de classe, que, para Hobsbawm (1988), é *a extensão da personalidade do trabalhador individual, que ela contempla e completa*. Neste sentido, é possível afirmar que os sindicatos surgiram da luta dos movimentos operários. Construíram sua consciência de classe lutando contra a dominação do capital. Sem dúvida, os sindicatos representam importantes ferramentas de articulação dos trabalhadores no mundo do trabalho.

O cenário atual reflete um momento ímpar, onde são observadas constantes mudanças. As alterações econômicas e sócio-culturais das últimas décadas metamorfosearam toda a sociedade, dentro dela, o indivíduo, em consequência, o trabalhador. As mudanças em curso no mundo do trabalho tornaram a classe dos trabalhadores mais heterogênea, fragmentada e complexificada e acabaram por atingir os organismos sindicais, em todo o mundo. O Brasil, inserido no contexto de mundialização, também assistiu as instituições sindicais assumirem uma postura cada vez menos respaldada na consciência de classe e mais integrada ao capital.

A crise sindical expande-se à medida que se consolidam dois grupos dentro da classe dos trabalhadores: os diretamente contratados pelas empresas e os contratados através de concessionárias, os chamados terceirizados. O primeiro grupo caracteriza-se por certa estabilidade, são historicamente ligados aos sindicatos. O segundo, por sua vez, uma espécie de subproletarizados extremamente dispersos, são de difícil aglutinação, em geral encontram-se desvinculados das instituições sindicais. Esse grupo é comumente formado por um quadro diverso de trabalhadores, como imigrantes, mulheres, jovens, com contratos temporários ou parciais, dificultando assim a sindicalização, ou mesmo provocando uma queda no número de membros, promovendo por vezes um processo de dessindicalização. É possível que as diminuições dos movimentos grevistas, na década de 1990, sejam reflexo desse processo, pois, as dificuldades em aglutinar os trabalhadores *estáveis* e *não estáveis* redundaram em crise. A consciência de classe, característica aos que pertencem a uma classe, se enfraquece, fragmentando ainda mais a luta.

Indicativos das tendências do mundo atual apontam para o fato de que a flexibilização da produção, a busca de maior produtividade e a flexibilização¹ dos direitos dos trabalhadores, tornaram-se suportes do capital. Assisti-se ao que David Harvey (2002) denominou a era da *acumulação flexível*. O custo desse processo para os trabalhadores é o distanciamento de seu representante coletivo e o solapamento do trabalho organizado. Os sindicatos, corolários da organização dos trabalhadores, perderem sua combatividade.

Dessa forma, a proposta deste trabalho foi a de oferecer elementos explicativos, que possibilitem um debate sobre as desarticulações do trabalho e as

¹ Neste caso específico entende-se *flexibilização*, como o processo de redução dos direitos dos trabalhadores a fim de baratear a mão-de-obra e assim, supostamente, viabilizar o aumento dos postos de trabalho.

implicações desse processo entre os trabalhadores e o meio sindical, em particular o universo bancário. Neste sentido, destacou-se o momento atual do movimento sindical, suas perspectivas e vicissitudes a nível nacional e, especificamente, do Sindicato dos Bancários de Dourados, cidade localizada no sul do Estado de Mato Grosso do Sul.

O trabalho foi dividido em três capítulos. No capítulo I pesquisou-se a estruturação do sistema bancário em Dourados entre os anos 1970 e 1980, inserido no contexto de desenvolvimento econômico que se almejava ao país. Estudou-se o *boom* de modernização que a cidade de Dourados vivenciou na década de 1970 e as repercussões desse processo na estruturação dos bancos naquela localidade. Discutiu-se a reestruturação produtiva engendrada pelo capitalismo nas últimas décadas do século XX, como resposta a sua crise estrutural e os novos processos de trabalho que emergiram desse cenário, substituindo, ou mesmo combinando-se, ao chamado taylorismo-fordismo.

A verticalidade típica desse regime produtivo contrapôs-se a flexibilização da produção, das relações de trabalho e da busca por novos padrões de produtividade. Setor diretamente atingido pela ofensiva do capital, o universo bancário passou por verdadeiras mutações entre os anos 1980 e 1999, transformando-se na vanguarda das inovações tecnológicas (automação e informatização), das *terceirizações* e das novas formas de gestão. Por tudo isso, procurou-se salientar as repercussões desse processo no mundo do trabalho bancário.

No capítulo II foi discutido o ideário neoliberal implantado no Brasil durante a década de 1990 e seus desdobramentos, tais como a desregulamentação e *flexibilização* da produção, das relações de trabalho e, principalmente, dos direitos adquiridos pela classe trabalhadora. Foram analisadas as tendências, cada vez mais consolidadas no mundo do trabalho, como a *precarização* das relações de trabalho em suas distintas modalidades. Pontuaram-se as novas políticas de trabalho suscitadas pelo capitalismo e suas repercussões entre os trabalhadores. Especificamente, foram analisados os discursos, estratégias e instrumentos elaborados no processo de formação dos funcionários das empresas bancárias, inseridos no contexto das novas políticas de trabalho, em voga no mundo do trabalho.

No capítulo III procurou-se estabelecer diálogos com os trabalhadores bancários, no individual e no coletivo. Primeiramente, pontuou-se a formação e a trajetória do Sindicato dos Bancários de Dourados na década de 1980. Analisou-se a situação do sindicalismo brasileiro atual, suas vicissitudes e contradições e

as estratégias sindicais instrumentalizadas pela instituição durante os anos 1990, frente ao novo panorama que se impõe no mundo do trabalho. A fala dos trabalhadores foi essencial nesse capítulo. A partir dos testemunhos foi possível apreender os diversos discursos que permeiam o trabalho bancário e como isso impele ou inibe sua ação sindical.

Analisar um processo ainda em curso é um ato carregado de complexidade. Enfrentou-se um momento em que o cambiante é sua marca. Porém, torna-se relevante a compreensão do momento vivenciado, a partir da perspectiva do trabalhador, considerando seus elementos de *construção* e *desconstrução*. Compreendê-lo é imperativo, pois oferece à classe subsídios e instrumentos em suas reivindicações frente ao patronato. Por isso, pretendeu-se evidenciar os principais elementos que compunham este novo momento no sistema bancário, a fim de possibilitar uma reflexão sobre o tema. Contudo, é necessário esclarecer que não se está perante um processo completo. Ela ainda encontra-se em evolução, portanto, os debates acerca o assunto estão em constante fluxo.

CAPÍTULO I

A REESTRUTURAÇÃO DO MUNDO DO TRABALHO E OS IMPACTOS SOBRE O SISTEMA BANCÁRIO EM DOURADOS

A METROPOLIZAÇÃO DA CIDADE DE DOURADOS E A ESTRUTURAÇÃO DO SEU SISTEMA BANCÁRIO

“... a cidade abarca na verdade a dupla acepção do termo produzir. Sendo também ela obra, é o lugar onde produzem obras diversas, incluindo o que dá sentido à produção: necessidades e satisfações...”
Lefebrev

A industrialização monopolista brasileira começou a ganhar corpo por volta da década de 1950². Naquele momento, havia uma defasagem que se refletia numa contradição: um atraso dos setores que produziam meios de produção (máquinas, equipamentos, acessórios, matérias primas e insumos básicos), em comparação aos que produziam bens de consumo, no caso, não duráveis (tecido, alimentos, móveis, etc.). Durante o governo liderado pelo presidente Getúlio Vargas, sobretudo no segundo, procurou-se diminuir essa defasagem através da criação de diversas empresas, tais como: Companhia Vale do Rio Doce, Companhia Nacional de Álcalis, Companhia Siderúrgica Nacional, Petrobrás e outras.

O capital estrangeiro, alocado nas nações europeias e da América do Norte, refazendo-se, no plano internacional, da crise de 1929 e da Segunda Guerra Mundial, queria realizar aqueles investimentos no Brasil, mas encontrou a discordância de Getúlio Vargas. A resistência oferecida por Vargas resultou na sua deposição (seguida de suicídio). No ano seguinte, a junta governativa editou a Portaria nº. 113 da SUMOC, que permitiu a entrada de capital estrangeiro no país, para fazer investimentos em setores básicos da economia. Foi esse quadro *favorável* que o Presidente Juscelino Kubitschek encontrou e levou adiante com seu Plano de Metas.

Dessa forma, pode-se dizer que na década de 1950 inaugurou-se uma nova fase na economia brasileira ao introduzir o país no circuito internacional (entrada de capitais externos) e na elaboração daquela que se chamou uma política de integração nacional, estruturada sob os auspícios de um mercado interno. Fomentou-se,

² *Industrialização monopolista* diz respeito à etapa de desenvolvimento do sistema capitalismo, resultado do processo de expansão e de concentração/centralização do capital, que possibilitou a transposição dos estreitos marcos de um único setor da produção industrial e se traduziu na formação de vastos conglomerados abarcando vários setores ao mesmo tempo. (OHLWEILER, 1986, p. 75-76).

como meio de integrar o país, a expansão da fronteira agrícola, sobretudo a partir da década de 1960, buscando-se vincular a economia do Sudeste (maior pólo industrial do país) às demais regiões brasileiras. Notadamente, na região Centro-Oeste a implantação desse modelo deu-se pela via da introdução da monocultura de exportação (soja) que acabou por alterar não só as relações de trabalho e produção como engrenou a articulação com o capital industrial (CALIXTO, 2004).

Ao longo da década de 1970, o então sul do Estado de Mato Grosso do Sul vivenciou um *boom* extraordinário no setor agrícola. Viabilizada, em grande parte, por financiamentos governamentais, os avanços da modernização foram rápidos e intensos. A título de exemplo, pode-se citar o número de colhedeiças existentes no campo, que triplicou entre 1970 e 1980, atingindo naquele ano 3,7 mil unidades (QUEIRÓZ, 1998). Mário C. Tompes da Silva indicou outros números que apontam para o mesmo processo de tecnificação do setor. Segundo o autor: *em 1970, marco inicial do processo de agroindustrialização da agricultura regional, havia na Microrregião de Dourados tão somente 1.013 tratores. Em 1980, eles já somavam 7.193 e, em 1985, alcançavam um total de 9.517 unidades* (apud CALIXTO, 2004, p. 66).

Nesse processo, o perfil do campo alterou-se definitivamente, uma nova relação agro-urbana foi estabelecida. Romperam-se as realidades distintas entre esses dois mundos, pois, tradicionalmente, o rural constituía o oposto da cidade. Era o lócus do atrasado, do obsoleto, da falta de dinamismo comercial, até mesmo, do social. A implantação da modernização no setor agrícola rearticulou a relação campo-cidade, resultando uma integração mais estrita entre ambas. Com a agroindústria, o campo também se tornou lócus do moderno e das relações mercantis (SILVA, 1992). Lefebvre (1983, p. 10), ao analisar esse processo, assevera:

o tecido urbano prolifera, estende-se, consumindo os resíduos da vida agrária. Por tecido urbano não se entende, de forma estrita, a parte construída das cidades, mas o conjunto de manifestações do predomínio das cidades sobre o campo. Dessa perspectiva uma chácara recreativa, uma autopista, um supermercado em pleno campo formam parte do tecido urbano.

O novo perfil da produção agropecuária, a modernização técnica e a reorganização do espaço caracterizaram a expansão do capital no campo em paragens sul-mato-grossenses e implementaram um processo agroindustrializador que rearticulou a economia do estado. Segundo Santos (1993, p. 104):

pode-se dizer que nos últimos dois decênios, o espaço nacional conheceu transformações extensas e profundas. A modernização é o principal elemento motor dessas mudanças, acarretando distorções e reorganização, variáveis segundo os lugares, mas interessando a todo território.

O lócus investigado bem representa esse *boom* agroindustrializador. Dourados não assistiu apenas, nos anos 1970, a instalação do complexo agroindustrial em seu território. Pôde observar, também, as alterações provocadas pelo dinamismo desse processo, à medida que a produção do binômio soja-trigo, nesse espaço regional, alterou definitivamente a economia. Contudo, essa alteração não se deu apenas na economia da cidade de Dourados, mas de todo entorno³. As tabelas 1 e 2 permitem observar o crescimento da produção da soja e do trigo na microrregião de Dourados nos anos 1970 e 1980, propiciando (...) *um impulso no desenvolvimento regional e o conseqüente reflexo no espaço urbano* (...) (CALIXTO, 2004, p. 69).

Tabela 1 - Produção de soja (em t)

Município	1970	1980
Amambaí	477	18644
Antonio João	38	-
Aral Moreira	-	50829
Caarapó	1086	18905
Douradina	-	-
Dourados	2710	187909
Fátima do Sul	830	4230
Itaporã	2014	54493
Juti	-	-
Maracaju	126	85557
Ponta Porã	2270	208938
Rio Brillhante	126	67384
Vicentina	-	-

Tabela 2 - Produção de trigo (em t)

Município	1970	1980
Amambaí	477	775
Antonio João	38	-
Aral Moreira	-	2504
Caarapó	1086	3684
Douradina	-	-
Dourados	2710	39943
Fátima do Sul	830	1939
Itaporã	2014	12513
Juti	-	-
Maracaju	126	3718
Ponta Porã	2270	9977
Rio Brillhante	-	1137
Vicentina	-	-

Fonte: Maria José M. S. Calixto - 2004

A política de integração do país a um movimento de internacionalização ganhou fôlego com a política dos Governos Militares, que dirigiram o Brasil após o golpe de 1964. Porém, com um viés distinto da política de ampliação das fronteiras agrícolas. O objetivo, naquele momento, foi o de fomentar o crescimento das

³ Segundo Maria José Calixto o recorte territorial definido pela chamada “Região da Grande Dourados” compreende uma área do atual Estado de Mato Grosso do Sul, composta por 38 municípios e que alcançava, em 1996, uma população total de 706.662 habitantes.

pequenas e médias cidades em detrimento do aumento das grandes urbes. O Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), patrocinado pelo governo do General Ernesto Geisel, traçou, em escala nacional, intervenções no espaço urbano, buscando corrigir as desigualdades regionais e urbanas existentes no país (SOUZA, 2002). O trecho a seguir, que compunha parte do ideário do II PND, constatava, com preocupações, a situação de recrudescimento da urbanização no Brasil:

É conhecido o desequilíbrio, que se tem agravado, no processo de urbanização do país. Observa-se, de um lado, um processo de metropolização prematura com a proliferação de grandes aglomerados urbanos que continuam crescendo a taxas aceleradas e, de outro lado, a excessiva pulverização de pequenas cidades, sem um número adequado de cidades médias que dê razoável equilíbrio ao sistema (SOUZA, 2002, p. 54).

Modificações intensas, também ocorreram na organização espacial da região. Corolário desse processo, o esvaziamento do campo provocou a expansão da cidade, caracterizando o urbano e seu ritmo peculiar. Em sentido contrário às migrações anteriores a década de 1970, os *modernos granjeiros capitalizados, que se dirigiram para a região optaram por se instalar nas cidades pelo fato destas apresentarem uma estrutura mínima de oferta de bens e serviços* (SILVA, 1992, p. 234). Calixto confirma esse processo. Segundo a autora, *ao assumir novos papéis, funções e conteúdos, a cidade de Dourados passou da condição de centro de beneficiamento e comercialização da produção agrícola dos colonos para a de centro de comercialização de bens e prestação de serviços, consolidando sua posição de principal centro urbano regional* (2004, p. 69).

A agroindustrialização trouxe em seu esteio a expansão da classe média e a propagação de uma sociedade baseada no consumo. Essa nova conjuntura caracterizou o que Lavinias identificou como a:

Construção dessa identidade (reterritorialização) passa igualmente por novas formas de apropriação do espaço urbano, que refletem um novo sistema de valores (ruptura com as práticas pessoais alimentadas pelo latifúndio); criam uma nova simbologia de diferenciação social; geram novas práticas de consumo que distinguem o moderno rural do caipira tradicional (1987, p. 101).

A expansão da classe média atraiu investimentos, provocou a diversificação e a implantação de serviços que atendessem à demanda de uma população cada vez mais urbanizada. Dourados assumiu o que Lavinias (1987) denominou como

tendências metropolizantes. Silva, por sua vez, apontou a expansão e a diversificação do terciário como elementos dessa tendência, nos seguintes termos:

implantação de supermercados e hipermercados, magazines de grandes cadeias nacionais, galerias de lojas sofisticadas, etc; expande-se a rede bancária com a multiplicação das agências financeiras; uma gama variada de serviços surge: especializações médicas diversas, faculdades, oficinas de assistência técnica ao maquinário agrícola, clubes de lazer, cursos de línguas estrangeiras, academias de modelagem do corpo, etc (1992, p. 237).

A tabela 3 permite observar o vertiginoso crescimento populacional da cidade de Dourados, entre os anos de 1940 e 1980. Nesse período, a população urbana passou de 1.821 para 84.849 habitantes, um salto quantitativo expressivo. Muitos dos novos habitantes vieram com o fito de atender a demanda da agroindústria por mão-de-obra qualificada; assim, engenheiros agrônomos, médicos, topógrafos, contadores, veterinários estabeleceram-se em Dourados para *atender a uma nova modalidade de consumo ou às novas necessidades impostas pelas inovações técnicas e pelas novas relações de trabalho* (CALIXTO, 2004, p. 58).

Tabela 3 – Dourados (1940-1980)
Evolução da população do município

Ano	População urbana	População rural
1940	1.821	13.164
1950	4.730	18.104
1960	16.468	68.483
1970	31.599	47.587
1980	84.849	21.644

Fonte: Maria José M.S. Calixto - 2004

Nesse contexto, a cidade assumiu a condição de pólo regional da porção sul de Mato Grosso, posição que foi reforçada com a criação do Estado de Mato Grosso do Sul, em 1977. O aumento demográfico, certamente contribuiu para incitar a

formação de um mercado consumidor interno, possibilitando, dessa forma, a expansão das atividades comerciais⁴.

Nesse período, também se visualiza um processo inverso ocorrido no campo. A população rural decaiu, não só no município, mas, em todo o estado. Na década de 1970, cerca de 54,6% da população do estado residia no campo. No decênio seguinte, esse percentual caiu para 32% (CALIXTO, 2004, p. 69). Os dados da tabela 3 apontam a efetiva evasão do campo, notadamente, após a década de 1960. Esses dados corroboram todo o processo da agroindustrialização e a conseqüente urbanização deflagrada na cidade de Dourados, desde os anos de 1960.

Silva discute essa evasão sob o viés da reordenação da estrutura fundiária. Segundo analisou, os pequenos proprietários não se adaptaram à mecanização da agricultura, calcada em relações com o sistema financeiro (leia-se financiamentos) e padrões de capitalização inacessíveis para muitos. Dessa forma, assim conjectura o autor:

Esse reordenamento do espaço resulta na expulsão de parcela significativa da população rural e, conseqüentemente, no esvaziamento do campo, o que irá repercutir intensamente nos centros urbanos regionais, muito dos quais vêm suas populações multiplicadas em curto espaço de tempo (...) Dourados, por se constituir em centro polarizador do espaço regional é o destino de grande parte do contingente migratório, sofre freqüentemente, o maior impacto (1992, p. 4).

Compreender a estruturação e a expansão da rede bancária no município de Dourados passa por observar, igualmente, as relações capitalistas forjadas no campo que provocaram a expansão dos latifúndios, a redução das pequenas propriedades e a ampliação da agroindústria. Insere-se nesse processo de intensa urbanização, a difusão das atividades industriais e agrícolas capitalistas de alcance nacional e internacional. O capital é imediatamente necessário, daí a presença de ramificações do sistema bancário, até mesmo em núcleos menores (SANTOS, 1993, p. 53). Geraldo Romanelli (1978) amplia esse debate ao refletir sobre o papel dos bancos no cenário de expansão industrial brasileiro, a partir dos anos 1950. À função de intermediadores entre a produção, a distribuição e o consumo, acrescentam a de investidores em outros setores produtivos, fundindo, sob sua hegemonia, o capital industrial e agrário.

⁴ Segundo o IBGE, a atividade comercial é a principal fonte de arrecadação de Dourados, respondendo por 66,38% do total de arrecadação. A agricultura responde por 15,21%; a pecuária, 14,33%; a indústria, 1,06% e os serviços, 1,06%.

A nova faceta urbana delineada no espaço de Dourados, ao longo dos anos 1960 e 1970, exigiu a implantação de uma moderna rede bancária que atendesse à demanda do capital investido, tanto no setor agrícola quanto no terciário. A expansão da agroindústria amparou-se no aumento das classes médias, no consumo diversificado e num sistema de créditos que somente uma rede bancária vigorosa poderia atender. Calixto (2004) cita como exemplo dessa dinâmica as vinte e quatro agências existentes em Dourados, no início da década de 1980.

Concomitante, à urbanização e o desenvolvimento da agroindústria, nos anos de 1970, diversas agências bancárias, de distintas bandeiras, aportaram em Dourados. Entre 1970 e 1989, estabeleceram-se na cidade, envoltas na conjuntura de crescimento da agroindústria e da metropolização da região. O quadro abaixo demonstra a instalação dessas instituições nesse período.

Tabela 4 – Estruturação dos bancos em Dourados (1970-1989)

RAZÃO SOCIAL	DATA DE ABERTURA
Caixa Econômica Federal	24/05/1974
Banco Mercantil do Brasil S/A	29/08/1975
Banco América do Sul S/A	15/03/1976
Banco do Brasil S/A	06/03/1978
Banco Mercantil de São Paulo S/A	01/08/1981
Banco Banorte S/A	26/11/1981
Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A	21/12/1981
Unibanco – União dos Bancos Brasileiros	13/04/1982
Caixa Econômica Federal Processamento de Dados	16/05/1982
Banco de Crédito Nacional S/A	28/10/1982
Banco Sudameris do Brasil S/A	29/02/1984
Banco Itaú	02/12/1985
Caixa Econômica Federal Fórum Dourados	14/09/1987
Banco Bamerindus do Brasil S/A	17/07/1989
Banco Bamerindus do Brasil S/A	24/08/1989

Fonte: Prefeitura Municipal de Dourados, 2005.

A avaliação da Faculdade de Administração da Universidade de São Paulo (FAU/USP) corrobora os dados sobre a conjuntura de metropolização da cidade, pois:

os investimentos nos centros de dinamização deveriam se concentrar em: melhoria dos transportes regionais; apoio à comercialização e estocagem de produtos primários regionais; criar facilidades creditícias para a indústria de produtos regionais; assessoria e treinamento gerencial; transportes e telecomunicações; e equipamentos sociais (1984, p. 194).

Aos bancos coube o apoio financeiro e a criação das facilidades creditícias essenciais à infra-estrutura necessária ao desenvolvimento da agroindústria na região de Dourados.

TRANSFORMAÇÕES DO CAPITAL FLEXÍVEL

Andam desarticulados os tempos.

Shakespeare, Hamlet

O último terço do século XX assinalou uma época de profundas mudanças no sistema capitalista mundial. A produção alcançou patamares inéditos na história da humanidade, decorrentes, em grande parte, da revolução tecnológica que varreu os países centrais do capitalismo nessas décadas. Conforme Hobsbawm (1995) ocorria nesse período uma substancial reestruturação e reforma do capitalismo e um avanço bastante espetacular na globalização e internacionalização da economia. Informatização, telecomunicação e o conhecimento passaram a figurar como meios de obtenção de vantagens em um mundo potencializado pela concorrência.

A batalha competitiva não se limitou apenas a essas esferas, pois, conforme destacou Harvey, *o controle do fluxo de informações e dos veículos de propagação do gosto e da cultura populares também se converteu em arma vital na batalha competitiva* (2002, p. 152). Seguindo uma tendência que se consolida cada vez mais, Leon Pomer observou, *una impetuosa carrera de desarrollo tecnológico, administrativo-gerenciales, informáticos y de organización del trabajo están reestructurando la totalidad sistémicas (...)* (1997, p. 157).

Flexibilidade. Eis a tendência que reestruturou a produtividade em escala mundial e provocou importantes alterações na relação entre capital e trabalho. Significando a qualidade do que é flexível, maleável, ágil, elástico e que se adequa rapidamente a novas condições, a flexibilidade tem sido a tônica do tecido industrial das últimas décadas. Aliás, foi essa capacidade que o tornou mais apto e eficaz para enfrentar, ou liderar, as rápidas transformações das economias contemporâneas (DIEESE, 1993). Harvey (2002) denomina esse novo momento de '*acumulação flexível*', em razão de apoiar-se na flexibilidade da gestão do trabalho, dos mercados produtores, dos produtos e dos padrões de consumo.

O capital tornou-se, nas palavras de Bauman (2001), exterritorial e leve, desembaraçado e solto sem precedentes. Sua mobilidade espacial atingiu níveis espetaculares, expondo os Estados Nacionais a um jogo, por vezes perverso, de concorrência e submissão à demanda do mercado. O trabalho fabril, por sua vez, referência histórica na elaboração da noção de trabalho, sofreu profundas mudanças no final do século XX. Essa tendência provocou o que Leila Blass (1997) considera como a autonomia e a independência do mundo do trabalho em relação às práticas sociais, políticas, religiosas, culturais e educacionais.

Emblemático dessa nova relação foi a *generalização do trabalho a domicílio (quase sempre feminino) que justapõe o espaço doméstico ao trabalho* (BLASS, 1997, p. 148). Aliás, a incorporação do trabalho feminino foi outra característica do atual modelo produtivo. A presença feminina consolidou-se no mercado do trabalho e a cada ano assistiu a incorporação de um maior contingente de trabalhadoras no processo produtivo e nos setores de serviços.

Elementos que ajudam na compreensão dessas metamorfoses foram encontrados na década de 1970. Nesse momento histórico assistiu-se à combinação/substituição de dois métodos de produção, o fordismo e o toyotismo, propiciadores de verdadeiras revoluções no mundo do trabalho. Para melhor encaminhamento do presente estudo, serão apontadas algumas características da concepção fordista de produção.

O fordismo, referência a Henry Ford, precursor desse método produtivo, foi elaborado no início do século XX. Sua implantação provocou a superação da produção artesanal pela produção em massa, no setor automobilístico. Ao racionalizar tendências já existentes, como a divisão de trabalho e antigas tecnologias, Ford elaborou mais do que um novo método, na realidade, erigiu um novo padrão de conduta aos trabalhadores, consolidando a produção e o consumo em massa. Nesse sentido, Filgueiras concebeu a via fordista como:

modelo de desenvolvimento, apoiando-se na base técnica da 2ª Revolução Industrial do final do século XIX (construída a partir das inovações nos campos da eletricidade, da química e da manufatura de precisão) e nos métodos de organização do trabalho taylorista (padronização das tarefas, separação entre planejamento e execução e grande especialização do trabalho), introduzindo a esteira rolante automatizada na linha de produção e produzindo em larga escala

produtos padronizados (em série), implicou no aumento extraordinário da produtividade do trabalho e na redução dos custos unitários de produção (1997).

O regime fordista mesclou a produção em série ao *cronômetro taylorista* (ANTUNES, 2002), além de adotar, como premissa, o princípio taylorista de divisão do trabalho entre gerentes e executores ou *trabalhadores do chão de fábrica* (PINHEIRO, 1997). A concepção de Taylor sobre a racionalização do trabalho pressupunha a divisão social do trabalho e o controle sobre os trabalhadores. Ao promover essa racionalização acentuou a divisão horizontal (parcelamento das tarefas) e a vertical (separação entre concepção e execução). A rigidez desse afastamento acentuou a desvalorização intelectual do trabalhador, vinculando seu trabalho exclusivamente à execução. Propunha, ainda, a racionalização no setor produtivo, eliminando ao máximo, aquilo que chamou de *tempo morto*. À época, esses procedimentos provocaram um extraordinário aumento da produção e baixa nos custos, pois, o fordismo:

(...) era de característica dominante extensiva, baseado essencialmente na formação da mais-valia absoluta: na extração do trabalho excedente pelo simples prolongamento da duração do trabalho além do tempo de trabalho necessário e pelo aumento de sua intensidade. A ele sucede um regime com característica dominante intensiva, prioritariamente orientado para a formação da mais-valia relativa: o aumento do trabalho excedente pela diminuição do tempo de trabalho necessário à reprodução da força de trabalho do proletariado, graças ao aumento contínuo da produtividade média do trabalho social (BIHR, 1998, p. 40).

Sobre esse processo, Jacob Gorender (1997, p. 312) faz a seguinte observação: (...) *Os trabalhadores foram concitados a não pensar, uma vez que disso se encarregavam seus superiores hierárquicos. Concentrando-se nas tarefas manuais, o trabalho deveria seguir uma rígida norma de movimentos, visando à máxima economia de tempo*. Nesse processo, o tempo foi definitivamente transformado em mercadoria. Cândido Ferreira (1993, p. 6), aponta o impacto sobre a força de trabalho dessa concepção de produção: *os trabalhadores das tarefas parcelares de produção são vistos como mercadorias não dotadas de capacidade de pensar; [...] o trabalho deles consiste muito mais em obedecer ordens e imposições das máquinas do que no exercício de alguma iniciativa ou criatividade*.

Consolidar um paradigma produtivo pressupõe um longo processo de (des) construções. A sociedade americana, em um primeiro momento, e logo após as

demais sociedades, vivenciaram mudanças que ultrapassaram os limites da fábrica, atingindo em cheio a subjetividade do trabalhador. Como nunca, seu cotidiano passou a ser interesse do capital. Parafraseando Gramsci, o fordismo representou o *maior esforço coletivo até para criar, com velocidade sem precedentes, e com uma consciência de propósito sem igual na história, um novo tipo de trabalhador e um novo tipo de homem.* (apud HARVEY, 2002, p. 121).

O interesse do capital em controlar o cotidiano do trabalhador fora das fábricas e a verticalização das relações intrafábricas, mantiveram e recrudesceram os conflitos entre patrões e trabalhadores. O contexto de crise das democracias liberais, na pós-Primeira Guerra, e a crítica ao liberalismo como regime político, criou o ambiente que influenciou a formulação de um corpo político que integrasse no círculo do Estado as forças sociais e políticas conflitantes. Parte de um projeto de viés autoritário, refratário ao liberalismo, o corporativismo buscou impedir os conflitos de classes, privilegiando o poder estatal como regulador da sociedade (JINKINGS, 1995).

Nesse contexto, o Estado assumiu, segundo Harvey, *uma variedade de obrigações. Na medida em que a produção de massa, que envolvia pesados investimentos em capital fixo, requeria condições de demanda relativamente estáveis para ser lucrativa [... então], os governos também buscavam fornecer um forte complemento ao salário social com gastos de seguridade social, assistência médica, educação, habitação etc.* (2002, p. 129). Gestou-se, assim, os mecanismos de funcionamento do *welfare state* ou *Estado do bem-estar social*, assentada na concepção teórica Keynesina. O keynesianismo assentava-se no tripé: crescimento econômico, pleno emprego e distribuição de renda, conjuntura que promoveu um novo compromisso entre patrões e trabalhadores, sendo as sociais-democracias ocidentais exemplos desse novo desenho político, no pós II Guerra.

Mas como explicar um compromisso entre grupos tão díspares em interesses, quanto os trabalhadores e empregadores? A resposta esteve na formulação Keynesiana. Esse pensamento representou elemento fundamental para legitimar e organizar a nova política econômica, não mais orientada sob a tutela do *laissez-faire*. Os mecanismos de livre mercado já não respondiam à demanda de crescimento nas economias capitalistas, daí a reavaliação do papel do Estado no pós-guerra. Nesse sentido, estabeleceu-se um consenso, um pacto entre capital/trabalho/Estado, esboçando o projeto reformista assentado no binômio de crescimento e distribuição de renda, pressuposto do pensamento de Keynes (LEAL, 1990). Assim:

tornou-se possível estabelecer a combinação entre capitalismo e democracia, através de um compromisso entre capital/trabalho onde, de um lado, os proprietários dos meios de produção “permitem” aos não-proprietários a sua organização e a criação de instrumentos políticos que lhes possibilitem exigir seus direitos na repartição dos recursos e na conseqüente distribuição de renda; de outro, os não proprietários dos instrumentos de produção “concordam” com a manutenção da propriedade privada do capital social e com as regras de lucratividade (LEAL, 1990, p. 5).

Bauman (2001) declarou a existência de um engajamento entre capital e trabalho, fortificado pela *mutualidade de sua dependência*. A equação da dependência era simples. Os trabalhadores dependiam do emprego para sobreviver e o capital dependia destes para se reproduzir; a fábrica completava o pacto como lócus da *prisão compartilhada* e o Estado, *além da esquerda e da direita*, era o dispositivo a mediar esse cenário de *convivência*.

Nesse enfoque, as políticas públicas do Estado de bem-estar-social (habitação, saúde, seguro-desemprego, educação) revestiram-se de barganha, em troca do aumento de produtividade. Bihl aponta a instrumentalização dessas políticas em favor dos interesses da burguesia, pois *esse compromisso permite à burguesia neutralizar em boa parte o conflito proletário, ao fazer da satisfação das necessidades fundamentais do proletariado não só fonte de sua legitimidade, como também o próprio motor do regime de acumulação do capital* (1998, p. 38). Além disso, *o poder estatal era exercido direta ou indiretamente sobre os acordos salariais e os direitos dos trabalhadores na produção* (HARVEY, 2002, p. 129). Com propriedade, Bihl comparou o compromisso fordista *a uma imensa barganha, pela qual o proletariado renunciou à ‘aventura histórica’ em troca da garantia de sua ‘seguridade social’* (1998, p. 37).

Em sua análise acerca desse processo, Alves (1999) observou, com perspicácia, os mecanismos de *força* (destruição do sindicalismo de base territorial) e *persuasão* (benefícios sociais, altos salários, propaganda ideológica, política hábil) operados pelo capital, na articulação entre coerção capitalista e consentimento operário. Buscou-se, dessa forma, operar o que o autor qualificou como *a subsunção real da subjetividade operária à lógica do capital*, ou seja, romper as possibilidades de resistência da classe operária frente ao novo método de produção.

Notadamente, na década de 1970 o fordismo revelou sinais de esgotamento. Sua lógica, baseada na rigidez da produção, mostrou-se inadequada às novas

tecnologias que se consolidavam no cenário produtivo. Harvey (2002) apontou como causa, a rigidez inerente ao modelo fordista, assim, a inflexibilidade no planejamento, a rigidez nos mercados, na alocação e nos contratos de trabalhos e a concorrência com novos pólos industriais, notadamente o Sudeste Asiático e América Latina, com seus contratos de trabalhos já direcionados à flexibilidade, acabaram por desafiar a hegemonia do fordismo em escala mundial.

Mais além, o período de acumulação de capitais, que ocorreu durante o apogeu do fordismo e da fase keynesiana, começou a dar sinais de uma crise de maior amplitude. Queda das taxas de lucros, estagnação dos mercados consumidores, esgotamento do padrão de acumulação fordista/taylorista, expansão das fusões monopolistas e oligopolistas, a crise do *Estado do bem-estar social*, o *welfare state*, compuseram o quadro crítico, acarretando uma crise estrutural do capital. Esse cenário forçou o capitalismo a uma reorganização do capital e de seu sistema de dominação.

Filgueiras avaliou esse panorama para além de seus contornos econômicos ao apontar a desestruturação de um modo de vida. Ponderou:

desse modo, a crise do fordismo, a partir dos anos 70, não se resume apenas à crise de um padrão de acumulação de capital, nem menos à crise de um padrão de organização da produção. Ela anuncia, com todas as conseqüências daí advindas, a crise de um determinado 'modo de vida', a quebra de um pacto social, caracterizada pela busca do 'pleno emprego', por uma certa estabilidade no trabalho e por amplas garantias sociais (1997, p. 17).

A resposta do capital à sua crise estrutural exigiu maior racionalização do capital e repercutiu nas relações de produção e de trabalho. Decorrencia dessa reestruturação, a maior flexibilidade da produção, designada por Harvey (2002) de *acumulação flexível*, provocou a reestruturação do mundo do trabalho e caracterizou-se pelo confronto com a rigidez fordista, esteando-se na (...) *flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo* (...) (HARVEY, 2002, p. 140). O conceito de flexibilidade atendeu às exigências de um regime produtivo que teve na inovação, na segmentação dos mercados e ainda a busca por melhores produtos, seus pilares. Coriat, ao avaliar as novas exigências que se impuseram frente ao capitalismo, afirmou ser necessário:

renovar os suportes e os mecanismos clássicos para o desempenho dos ganhos de produtividade – a racionalidade do tipo taylorista e fordista alcançou seus limites tanto sociais (instabilidade dos processos de trabalho baseados no parcelamento) quanto técnico-científicos – e (...) obter dos equipamentos e de suas combinações a capacidade de fabricação em lotes de produtos diferenciados, destinados e adaptados a uma demanda que se tornou instável seja em quantidade, seja em qualidade (1988, p. 20).

Foram características dessa nova fase de produção capitalista as divisões de mercados, o desemprego, a divisão global do trabalho, o capital volátil, o fechamento de unidades, a reorganização financeira e tecnológica. Novas formas de produção conduziram a novas relações de trabalho e tendências como desregulamentação dos direitos sociais, precarização das condições de trabalho, desemprego, crescimento da presença feminina no universo do trabalho firmaram-se cada vez mais no cenário produtivo mundial.

Assim, como no fordismo, um novo modo de vida configurou-se com a reestruturação do capital. Uma nova sociabilidade forjou-se, conduzindo os sujeitos sociais a reconstruir hábitos e atitudes culturais do cotidiano. A análise da sociedade atual referendou-se sob o prisma das implicações da reestruturação produtiva capitalista, nos anos 70, do século XX. As palavras de Harvey corroboraram o cenário de imediatismo e individualismo, que distingui a sociedade ocidental contemporânea. Diz: *a estética relativamente estável do modernismo fordista cedeu lugar a todo fermento, instabilidade e qualidades fugidias de uma estética pós-moderna que celebra a diferença, a efemeridade, o espetáculo, a moda e a mercadificação de formas culturais* (2002, p. 148). Nada alentadora, porém realidade vivenciada pela sociedade contemporânea é a análise de *Lima Filho* (1997), *quanto mais valorizado o mundo das coisas, tão mais desvalorizado o mundo dos homens*.

Compondo esse cenário de transformações, será avaliado o toyotismo ou ohnismo (de Ohno, engenheiro da Toyota que criou a concepção). Nova experiência na gestão do trabalho, essa modalidade de produção organizou-se, ainda na década de 1950, nas fábricas da Toyota, no Japão, senão substituindo, reestruturando ou mesmo combinando-se com o regime fordista. O toyotismo surgiu da necessidade dos japoneses em aliar produtividade a um mercado restrito, já que o cenário pós-guerra, na década de 1940, impossibilitava à sociedade japonesa o consumo desenfreado. A solução

foi adequar a produção à particularidade nacional, ou seja, a produção em massa, típica do regime fordista, foi substituída ou combinada pela produção de escopo, voltada à demanda.

Ressalve-se que outras formas de organizar a produção foram implantadas em países como a Suécia, na empresa Volvo, na Alemanha, na Terceira Itália, no Vale do Silício, nos EUA. Segundo o Dieese (1994) os novos modelos de produção foram apontados como alternativas ao modelo taylorista-fordista, já que propuseram soluções originais para o problema da qualidade ou recorreram a novas formas organizacionais, redundando em forte competitividade.

Esses novos modelos respondiam à demanda criada pela abertura do mercado internacional, viabilizando uma produtividade flexibilizada, aliada a uma mão-de-obra polivalente e altamente qualificada. Porém, a experiência toyotista foi, entre as novas formas de adequação da produção à lógica do mercado, o que maior impacto alcançou, tanto pela revolução técnica que operou na indústria japonesa, quanto pela potencialidade de propagação que alguns de seus pontos básicos atingiram em escala mundial (ANTUNES, 2002). De fato, as grandes empresas do setor automobilístico, as indústrias e o setor de serviços, dos países centrais e periféricos, vêm assimilando essa concepção em suas organizações.

Esse arquétipo de produção tinha como práticas novos métodos gerenciais e empregatícios, tais como: o *just in time* (melhor aproveitamento do tempo de produção), *kanban* (adoção das técnicas de supermercado de repor somente após a venda do produto), *lean production* (produção enxuta), controle de qualidade total, terceirização, CQT (controle de qualidade total), engajamento estimulado, polivalência da força de trabalho, *kaizen* (melhoria constante).

O regime toyotista implantou mudanças no interior das fábricas, eliminou os setores de reparos, manutenção, legados do regime fordista e fontes de deficiência e despesas, inserindo a rotatividade das funções entre os trabalhadores. Cada trabalhador exercia funções polivalentes e às células de produção caberia não só a produção, como a supervisão do desempenho de todos e de cada um, rompendo com a hierarquização verticalizada, gerentes e executores, típica do fordismo, porém sem romper com a *subsunção real da subjetividade operária à lógica do capital* (ALVES, 1999). Analise-se essa afirmação.

O fordismo foi o precursor na *captura* da subjetividade do trabalhador pela lógica do capital ao articular coerção capitalista e consentimento operário. Porém, o toyotismo superou-o no campo da gestão da força do trabalho, ao realizar um salto qualitativo na captura da subjetividade do trabalhador (ALVES, 1999). Coube ao toyotismo articular um novo envolvimento do trabalhador, com o apelo do engajamento ao processo produtivo. Desse modo, uma característica central do toyotismo é a *vigência da ‘manipulação’ do consentimento operário, objetivada em um conjunto de inovações organizacionais, institucionais (e relacionais) no complexo de produção de mercadorias, que permitem superar os limites postos pelo taylorismo/fordismo* (ALVES, 1999).

Se no fordismo o obstáculo do *consentimento operário* foi regulamentado pela parcelaridade e repetitividade das atividades, o toyotismo buscou resolvê-lo com o discurso da polivalência e multifuncionalidade dos trabalhadores, da gestão participativa. Procurou reconstituir o que Gramsci considerava vital à manufatura e que se descaracterizou durante a hegemonia do taylorismo-fordismo: *o velho nexos psicofísico do trabalho profissional qualificado – a participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalho* (1984, p. 397). Este é um debate complexo e instigante. Exige um olhar acurado sobre as novas relações estabelecidas entre o trabalho e o capital, entre trabalhadores e empresas. Ao longo do próximo capítulo discutir-se-á a questão.

O viés analítico que se adotou não conduziu a observar um rompimento entre ambos os regimes produtivos. Perceberam-se rupturas no interior de uma continuidade plena, como asseverou Alves (1999), e como exemplo dessa continuidade, a análise sobre a captura do envolvimento do trabalhador, nos distintos momentos de hegemonia de ambos. Não pode escapar que o objetivo supremo de um e outro era e é *incrementar a acumulação do capital, através do incremento da produtividade do trabalho, o que os vincula à lógica produtivista da grande indústria, que dominou o século XX* (ALVES, 1999).

Por certo, nos países em vias de desenvolvimento as práticas fordistas/taylorista ainda são dominantes no universo do trabalho. Nos países desenvolvidos, palco de avanços tecnológicos e coagidos pela concorrência, ainda se busca a organização produtiva e de gestão do trabalho que melhor atendam suas necessidades. Nesses países, viabilizam-se os dois padrões de produção, atendendo as especificidades do setor de produção e das relações de trabalho constituídas (JINKINGS, 1995).

Por trás da desestruturação nas relações de trabalho está a crescente internacionalização do capital, na busca constante por lucros. O processo de mundialização, impulsionada pelas políticas neoliberais, direciona o capitalismo a uma flexibilização sem precedentes. Ao analisar esse processo Pomer nos diz: *Las fronteras nacionales ya no cuentan para los flujos de capital. Los poderes del mercado avasallan los Estados. Lo político queda como disminuido, subordinado, aplastado por lo económico* (...) (1997, p. 155).

Acentuou-se no mercado de trabalho a tendência em reduzir o número de trabalhadores *centrais* e empregar trabalhadores com contratos temporários ou parciais, facilmente demitidos, sem custos aos empregadores. Antunes (2002) citou a ampliação desses dois segmentos no interior da classe trabalhadora e como consequência da precarização das relações trabalhistas, a fragmentação e heterogeneização da *classe-que-vive-do-trabalho*⁵.

Ao avaliar as implicações da flexibilidade sobre as relações de trabalho, Schmitz observou: *existem diferenciações nos níveis de especialização, na estabilidade e nos salários, com pronunciada divisão no que diz respeito aos gêneros. O trabalho ocasional, mal pago, freqüentemente realizado por mulheres, parece permanecer importante a fim de se alcançar a flexibilidade* (1989, p. 164). Maria Franco (1997) considerou que as mudanças operadas tendem a desestruturar ainda mais as relações sociais, pois a sociedade contemporânea retira sua identidade social da organização sobre o trabalho assalariado, que vem sendo solapada por novas relações entre o capital e o trabalho.

Face ao extraordinário crescimento do setor de serviços, a precarização das relações de trabalho firma-se com suas calamitosas consequências⁶. A expansão do trabalho parcial, temporário, precário tem submetido a classe trabalhadora à subproletarização. Tal qual no processo de consolidação do regime fordista, testemunha-se

⁵ Segundo o autor, a expressão *classe-que-vive-do-trabalho* pretende dar contemporaneidade e amplitude ao ser social que trabalha à classe trabalhadora hoje. Compreende a totalidade dos assalariados, homens e mulheres que vivem da venda de sua força de trabalho e que são despossuídos dos meios de produção. É composta pelo conjunto de trabalhadores produtivos que são aqueles que produzem diretamente mais-valia e que participam também diretamente do processo de valorização do capital.

⁶ O Brasil tinha, em 1990, 54,5% da força de trabalho ocupada no setor terciário (DELUIZ, 1995).

a construção de um novo perfil de trabalhador. Os interesses do capital sobrepõem-se à subjetividade, à maneira de ser do trabalhador.

O toyotismo atingiu de forma indelével o sentido de coletividade da classe trabalhadora, na medida que reestruturou o padrão de conduta do trabalhador. Uma das principais conseqüências do toyotismo foi a quebra da verticalização das relações produtivas, substituindo-a pelo simulacro da participação *democrática* nas empresas. Antunes (2002) definiu essa ideologia como algo envolvente, *manipulatório*, pois subjuga a capacidade de organização coletiva, amparada por trabalhos em equipes, horários flexíveis ou, ainda, a *participação* nas decisões no interior das fábricas ou empresas.

O Dieese (1994) apontou uma nova modalidade de relações entre capital e trabalho, pautado no envolvimento incitado ou negociado (caso do modelo japonês) e a participação sindical (caso dos modelos sueco, italiano, alemão e francês), em oposição ao modelo fordista, estruturado verticalmente. Essa *democracia* entre capital e trabalho atingiu diretamente o sindicalismo, pois a estratégia implantada foi o de superar os problemas não a partir do coletivo e sim do individualismo. Delineou-se no trabalhador uma forma de ver o trabalho em que não houvesse conflitos entre capital e trabalho, o que dificultou sua sindicalização. Tratar-se-à dessa discussão no último capítulo.

A REESTRUTURAÇÃO DO SETOR BANCÁRIO NA DÉCADA DE 1990 E SEUS REFLEXOS EM DOURADOS

A reestruturação industrial, mediante inovações tecnológicas que tornam necessário um menor número de trabalhadores e desqualificam seu saber tradicional, reforça o controle patronal sobre o processo produtivo e sobre as condições de trabalho. Da mesma forma, diminui o poder sindical e também o dos políticos que negociavam com ele quando os conflitos se definiam mais por seus aspectos sociais que por exigências técnicas.

CANCLINE. Culturas Híbridas.

A reestruturação produtiva implicou relações baseadas na flexibilidade do emprego, terceirização e o trabalho autônomo, geralmente acompanhado pela deterioração nas condições do emprego. O Brasil, parte integrante do processo de internacionalização do capital, também foi marcado pela reestruturação produtiva. Foram verificadas, nas duas últimas décadas, significativas transformações na relação capital-trabalho.

Desde a década de 1970, assistiu-se à organização de um novo padrão de produção que se não superou o regime fordista, reestruturou a forma de produzir. Tendências se firmaram e transformaram o cenário econômico e social do país. Durante toda a década de 1980 criou-se no Brasil um mercado altamente flexível, com relações cada vez mais precárias. Nesse período, já se observava queda nas taxas de emprego em dois importantes setores: o industrial e o da construção civil. Concomitante, o setor terciário vivenciou um período de crescimento, sem paralelos, tendência observada em diversos países centrais do capitalismo.

Rosane Maia apontou para algumas transformações na década de 1990 e destacou como resultados principais o aprofundamento da queda do emprego industrial, a precarização das condições de trabalho e o aumento do desemprego. A autora ainda afirmou:

(...) sobre o mercado brasileiro revelam que entre 1989 e 1993 houve uma redução do emprego industrial da ordem de 20%. Parte dessa redução é

explicada pela adoção de técnicas como gestão e tecnologias poupadoras de trabalho como também pela terceirização adotada de maneira extensiva a partir de reestruturação e racionalização levadas a cabo depois de rápida abertura comercial (...) (1997, p. 6).

Políticas de privatizações e abertura econômica internacional geraram uma racionalização em diversos segmentos da economia brasileira, confirmadas nas tendências dos anos 1980. O governo Collor, com propostas de desregulamentação, de flexibilização, de privatizações e desindustrialização marcou os rumos da economia do país, no início dos anos de 1990. Em decorrência desse processo, ocorreu a realocação dos trabalhadores das indústrias ao setor de serviços, que cresceu vertiginosamente naquela década. Segundo pesquisa do IBGE, a taxa de ocupação nas indústrias em 1995 era de 19,5% enquanto no setor terciário aproximava-se a 67%.

Essa reorganização foi acompanhada por profundas deteriorações nas condições de trabalho, pois o crescimento de postos de trabalho no setor de serviços caracterizou-se pela informalidade do emprego. Maria Franco disse que *um dos aspetos mais visíveis é a forma de contratação do trabalho chamado flexível, na qual o trabalhador não conta com a proteção estabelecida nas leis do trabalho* (1997, p. 66). Tornou-se comum a tendência de desregulamentação nas relações de trabalho, em todas as economias competitivas.

A modernização dos núcleos da cadeia produtiva posicionou-se como um dos fatores da queda de empregos. Anita Kon apontou: *a inovação tecnológica, portanto, decorre da necessidade de aumento da produtividade e da eficiência no uso dos recursos, e como consequência são observados reflexos consideráveis no caráter e na natureza do trabalho humano* (1997, p. 61). O desemprego foi uma das facetas da estrutura produtiva atual. Outra é o enxugamento de empregos nas empresas o que, em parte, alimenta as altas taxas de desemprego no país, na última década.

No atual processo de mundialização das economias, uma das principais características é a internacionalização do sistema financeiro. As empresas financeiras foram obrigadas a reconsiderar sua estratégia comercial, sua estrutura, a organização do trabalho e a gestão do pessoal, a fim de encontrar novos mercados e novos produtos e melhorar sua produtividade (DELUIZ, 1995). Nesse contexto de mudanças, a década de 1990, assistiu à expansão e reestruturação do setor bancário brasileiro e a materialização, nos bancos, dos elementos pertinentes à reestruturação produtiva.

Para se compreender a reestruturação foi indispensável recuperar, historicamente, a estruturação do sistema financeiro nacional na década de 1960. Nesse contexto, algumas iniciativas foram essenciais: a implementação da Reforma Bancária (Lei nº 4595, de 31/12/1964) em 1964; a Reforma do Mercado de Capitais (Lei nº 4728, de 14/07/1965) e o Programa da Ação Econômica - PAEG 1964/1966. Essas ações permitiram ao Estado maior controle e fiscalização sobre as instituições públicas e privadas do sistema financeiro.

A reforma bancária de 1964 propiciou as bases de um sistema financeiro nacional, acelerando não só a expansão do sistema bancário, como a concentração, o crescimento acelerado, a diversificação de serviços e a expansão geográfica dos bancos. Ainda no início dos anos 1970, os conglomerados financeiros, resultados desse processo, passaram a desenvolver atividades de banco de investimentos, corretora, financeira e de administração de carteira de fundos (DELUIZ, 1995). A estruturação do sistema financeiro visava incentivar a *transnacionalização do capital através da associação com o capital estrangeiro* (SEGNINI, 1998, p. 79).

A Reforma Bancária de 1964, viabilizada pela ditadura militar, possibilitou a reorganização e racionalização do setor, o que permitiu a concentração e a racionalização do sistema financeiro, buscando-se, assim, desenvolver no país o capitalismo monopolista e dar suporte ao capital industrial e comercial⁷. De acordo com Marcos Arruda,

a reestruturação do sistema financeiro desencadeada pelos governos militares possibilitou a acumulação de capital financeiro em si não produtivo mediante a emissão de títulos que se valorizavam não necessariamente em função do que se produz aquele capital, mas de operações especulativas em mercados secundários de valores. Facilitando a associação dos capitais industrial, comercial e bancário sob a hegemonia do capital financeiro e às suas decisões sobre quanto, como e onde reinvestir o capital acumulado sob forma de capital financeiro. Por fim, estimulou a concentração na área bancária através da associação de capitais estrangeiros, incentivando assim a transnacionalização das finanças brasileiras (1988, p. 4).

⁷ A significativa dimensão do setor bancário pode ser constatada pela presença de uma densa rede de agências. Ao final de 1988, havia 13.237 agências bancárias, sendo 5.455 da rede oficial e 7.685 integrando a rede de bancos privados. O setor, além de grande, é altamente concentrado: entre 1964 e 1976, o número de bancos privados comerciais caiu de 312 para 79. Em 1988, estavam em operação 59 bancos privados nacionais e 18 estrangeiros, que somados aos públicos totalizavam 106 bancos comerciais. De 1988 a 1992, o número de bancos passa de 106 para 232, pois surgem novos e pequenos bancos, ligados a grupos econômicos importantes, que buscam especializar-se em determinadas operações e/ou abocanhar certos nichos de mercado (DELUIZ, 1995, p. 146).

Silva (1991) asseverou, que até a Reforma Bancária de 1964 não existia um Sistema Financeiro Nacional constituído, situação que possibilitava a cada banco, ou mesmo a cada agência, dispor de procedimentos contábeis próprios. Com a reforma, os bancos passaram a receber os pagamentos pela prestação de serviços públicos como contas de água, luz, telefone, FGTS, entre outros, o que provocou o aumento nos serviços bancários. A título de ilustração da expansão do processo de concentração e oligopolização do sistema financeiro nacional, utilizou-se o caso do Banco Bradesco. Até 1964, o banco empregava cerca de 4 mil funcionários, duas décadas mais tarde, concentrava 159 mil trabalhadores em seu quadro. Nesse mesmo período, suas agências passavam de 200 para 1916, em todo o país, tornando-o, sob as premissas das fusões, incorporações e abertura de novas agências, a maior empresa financeira privada do país (SEGNINI, 1988).

Ao longo da década de 1980, a automação ampliou-se, abarcando o processamento eletrônico dos dados, por meio dos Centros de Processamentos de Dados (CPD), a automatização dos procedimentos de atendimento ao público, a implantação do sistema *on-line*, interconectando as diversas agências do banco em tempo real. Sobre os CPDs a *Folha Bancária* informava em uma de suas publicações:

Os Centros de Processamento de Dados (automação em nível de retaguarda) começaram a surgir nos grandes bancos em meados da década de 60. Geralmente instalados fora dos centros urbanos, às vezes contando com o apoio de centros de processamento intermediários, os CPDs, compostos por grandes computadores, centralizaram a grande massa de dados referentes a todas as transações das agências e do conglomerado como um todo. A partir de então, os lançamentos nas contas dos correntistas passam a ser efetuados à noite e as listagens atualizadas enviadas às agências no dia seguinte (nº 1361, 7/7/1986).

Ainda, segundo a *Folha Bancária*, o setor passava por um crescimento vertiginoso de suas atividades:

Historicamente, a introdução de novas tecnologias sempre reduziu o número de empregos. No setor bancário brasileiro, devido à extraordinária expansão do mercado nos últimos anos, o número de empregos cresceu em termos absolutos (segundo dados da Fenaban, passou de 372.717 em dezembro de 1979 para 629.398 em 1983), pelo menos, até a decretação do pacote econômico. Mas, ao mesmo tempo, houve um grande aumento da produtividade do trabalho bancário. Entre dezembro de 1979 e dezembro de 1982, por exemplo, o emprego na categoria cresceu 24,3%, enquanto o volume de cheques compensados aumentou 61,3% no mesmo período, a poupança cresceu 81,1%, os empréstimos 24,4% e o

recolhimento de impostos e encargos sociais 19,9%. Ou seja, o crescimento do emprego foi menor que o crescimento do setor (nº. 1365,14/07/1986).

De acordo com a CEAB (Comissão Especial nº 15 de Automação Bancária) as *três forças motrizes básicas da automação bancária foram*: aumento de mercado, com a atração de novos clientes, através da oferta de novos produtos e de melhor qualidade; agilização do fluxo de informações e o conseqüente aumento da rentabilidade dos bancos; redução dos custos, através do aumento da produtividade do trabalho (JINKINGS, 1995).

No início dos anos 1990, a automação bancária esteve vinculada aos esforços de racionalização e redução de custos e aos Programas de Qualidade Total. Para garantir sua rentabilidade os bancos reorganizaram suas atividades, ressaltando sua função comercial e especializando-se no setor de vendas de serviços e produtos, na forma de empréstimos, seguros, aplicações e na busca de consumidores. Deluiz apontou várias estratégias na busca por maiores lucratividade, produtividade e competitividade dos bancos, tais como:

reestruturação das atividades, segmentação dos mercados, desenvolvimento de novos produtos, enxugamento das estruturas de operação – com o fechamento ou redução do porte das agências/postos e dispensa de funcionários -, concentração de esforços nas atividades bancárias e terceirização de atividades, além de mudanças na organização do trabalho. A automação foi encarada como um útil instrumento para esse fim (1995, p. 146).

De forma contundente, os bancários assistiram, na década de 1990, a reestruturação do setor. O Dieese (1997) apontou que as principais mudanças ocorreram internamente e entre elas destacam-se a segmentação da clientela e diversificação de produtos, incorporação de novas tecnologias, com ênfase no auto-atendimento e modificações nas formas de gestão da mão-de-obra. Dados sobre o vigor da presença tecnológica no setor bancário apontaram a informatização de 50% das agências, cerca de 26.865 agências e postos, ainda em 1992. O crescimento contínuo dos serviços de auto-atendimento atingiu os 46% entre os anos de 1990 e 1991, passando o número de Caixas Automáticas de 1000 para 1600. Acompanhar conta, fazer aplicações e ter acesso às informações financeiras via um terminal instalado em residência ou trabalho, passaram a ser realidades no país (INFORMÁTICA HOJE, 1992).

Da busca por novos mercados decorreram as fusões, aquisições e a formação de associações e parcerias, particularmente com bancos internacionais (DIEESE, 1997). Segundo a instituição:

o crescimento do emprego informal em relação ao assalariamento legalizado, tem reflexos na estrutura de empregos como um todo, sem que o setor bancário possa ser poupado de tal impacto. De outro lado, a reestruturação produtiva que implica em inovação tecnológica (especialmente a informatização) e gerencial que, extinguem postos de trabalho, combina-se nos bancos com a externalização de serviços (terceirização de economia) diminuindo significativamente o corpo de bancários de cada instituição (1997).

Liliane Segnini (1988) salientou que a reestruturação do setor compreendeu medidas, tais como a redução dos custos operacionais, com o objetivo de racionalizar e otimizar o uso de equipamentos de informática; fechamento de agências e novas formas de organização do trabalho, sustentadas por políticas de demissões e intensificação de demanda por profissionais qualificados.

Particularmente, o controle e redução das despesas administrativas, notadamente com o pessoal, tornaram-se ação comum no setor bancário naquela década. As demissões recrudesceram nos anos 1990, conseqüências das profundas alterações acontecidas no setor, decorrentes dos diversos planos econômicos ocorridos no país nesse período. Ao longo dos anos o emprego bancário passou pelas *ondas de redução de postos de trabalho* (DIEESE, 1999), caracterizado pela intensa e concentrada eliminação de postos. Periodizando, teve-se a *primeira onda*, após o Plano Cruzado (março a dezembro de 1986 – 109 mil); a *segunda onda*, após o Plano Collor (março de 1990 até fevereiro de 1992 – 128 mil); e a *terceira onda*, com o Plano Real (julho de 1994 até o final de 1996), com a redução de 161 mil postos de trabalho. Segundo o Dieese (1997), nos anos 1980, o segmento contava com 800 mil postos de trabalho, reduzindo-se à metade no final dos anos de 1990 (menos de 500 mil postos). O estoque estimado de empregos no setor financeiro, em dezembro de 1998, era de 422.493 postos (DIEESE, 1999). Na tabela 5 podem-se acompanhar os números referentes à redução do estoque de empregos no setor.

Tabela 5 – Estoque estimado de empregos no setor financeiro no Brasil - 1989-1999
Bancos múltiplos, Comerciais, de Investimentos, Caixas Econômicas etc.

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999*	Variação	
												Absoluta	Relativa
RS	54.131	52.463	50.571	49.627	48.684	47.461	43.464	38.498	34.617	28.723	27.888	26.243	48,48%
SC	24.183	23.353	20.944	19.749	19.540	19.304	17.835	16.026	14.661	14.495	14.192	9.991	41,31%
PR	73.634	73.459	69.805	67.618	66.866	66.050	63.037	58.596	55.168	29.882	28.967	44.667	60,66%
S	151.948	149.275	141.320	136.994	135.090	132.815	124.336	113.120	104.446	73.100	71.047	80.901	53,24%
SP	296.829	282.120	254.770	239.305	233.340	225.444	206.242	185.818	172.999	165.669	162.511	134.318	45,25%
MG	62.005	62.280	57.092	56.228	56.152	53.760	48.505	43.001	38.579	33.376	31.396	30.609	49,37%
RJ	101.908	96.887	87.069	82.695	78.891	74.892	67.820	56.503	47.783	46.356	44.745	57.163	56,09%
ES	11.273	11.935	11.348	10.930	10.819	10.666	9.911	8.869	7.851	6.664	6.526	4.747	42,11%
SE	472.015	453.222	410.279	389.158	379.202	364.762	332.478	294.191	267.212	252.065	245.178	226.837	48,06%
BA	31.214	31.270	28.736	27.450	27.538	26.634	23.872	21.100	19.675	16.328	15.996	15.218	48,75%
SE	4.776	4.820	4.589	4.525	4.508	4.439	3.921	3.210	2.760	2.704	2.601	2.175	45,54%
AL	5.544	5.302	4.837	4.584	4.484	4.221	3.779	3.365	2.652	2.020	1.925	3.619	65,28%
PE	23.276	22.811	20.679	18.586	17.910	17.194	15.484	12.100	10.225	9.752	9.211	14.065	60,43%
PB	6.472	6.297	5.722	5.002	4.593	4.543	4.239	3.700	3.326	3.147	3.058	3.414	52,75%
RN	5.356	5.157	4.737	4.470	4.345	4.240	3.777	3.206	2.960	2.632	2.540	2.816	52,58%
CE	13.297	13.085	11.854	11.302	11.763	11.367	10.225	9.333	8.045	8.574	8.454	4.843	36,42%
PI	3.905	3.845	3.485	3.216	3.167	3.040	2.714	2.330	2.145	2.147	2.084	1.821	46,63%
MA	6.956	6.976	6.378	5.961	5.976	5.931	5.514	4.879	4.026	3.417	3.235	3.721	53,49%
NE	100.796	99.563	91.017	85.096	84.284	81.609	73.525	63.223	55.814	50.721	49.104	51.692	51,28%
PA	10.471	10.033	8.927	8.283	8.139	7.924	7.255	6.246	5.698	5.403	5.420	5.051	48,24%
AP	510	453	371	351	345	337	303	270	233	291	285	225	44,12%
AM	5.273	5.363	4.871	4.421	4.279	4.170	3.709	3.286	3.053	2.885	2.757	2.516	47,71%
RR	652	613	542	521	517	527	504	478	419	351	344	308	47,24%
AC	1.665	1.601	1.409	1.352	1.362	1.312	1.230	1.019	894	566	558	1.107	66,49%
RO	4.008	3.599	2.855	2.644	2.627	2.563	2.286	2.001	1.875	1.964	1.964	2.044	51,00%
N	22.579	21.662	18.975	17.572	17.269	16.833	15.287	13.300	12.172	11.460	11.328	11.251	49,83%
MT	10.841	10.613	9.605	8.976	9.051	9.123	8.428	7.745	7.174	4.228	4.087	6.754	62,30%
MS	7.821	7.446	6.304	5.624	5.350	5.137	4.523	3.796	3.286	3.993	3.901	3.920	50,12%
GO	15.955	16.248	15.035	14.194	13.996	13.916	13.478	12.426	10.615	9.892	9.588	6.367	39,91%
TO	2.024	1.861	1.486	1.223	1.187	1.186	1.166	1.081	987	1.027	1.018	1.006	49,70%
DF	18.473	18.683	18.168	18.424	18.822	18.156	16.703	15.432	14.440	13.732	12.958	5.515	29,85%
CO	55.114	54.851	50.598	48.441	48.406	47.518	44.298	40.480	36.502	32.872	31.552	23.562	42,75%
BR	802.452	778.573	712.189	677.261	664.251	643.537	589.924	524.314	476.146	420.218	408.209	394.243	49,13%

Fonte: Mtb-CAGED (Lei 4923/65) (DIEESE, 1998) Elaboração Própria

* os números referem-se até junho de 1999.

Observou-se que a automação promoveu uma racionalização sem precedentes, eliminando a participação e interferência dos trabalhadores em várias tarefas. Os investimentos maciços em infra-estrutura de informatização e telecomunicações envolveram, segundo o Dieese (1997), bilhões de reais, demonstrando a relevância das tecnologias no setor bancário, propensão observada em outros setores das economias capitalistas competitivas. Estudo realizado pela instituição apontou:

as mudanças em andamento na categoria bancária, resultado da estratégia de reestruturação dos bancos, têm alterado substancialmente o perfil dos trabalhadores. Maior qualificação, maior poder de decisão, polivalência e iniciativa são algumas das características exigidas do bancário nos dias de hoje (1997).

Tendências mundialmente notadas, alteraram não só a organização interna dos bancos brasileiros como, conseqüentemente, o perfil da categoria. A presença feminina no setor, por exemplo, recruscedeu e corrobora a feminização do trabalho, apontada por Segnini (1998), como traço característico do processo de reestruturação no mundo do trabalho. Apesar dos homens ainda terem participação mais expressiva no mercado de trabalho (respondem por 74,5% da força de trabalho), a participação da mulher no mercado de trabalho cresceu, entre os anos de 1989 e 1996, 8,9% enquanto a masculina caiu 3,6%. Antunes afirmou que o contingente feminino se expandiu em diversos países, *onde a força de trabalho feminina representa, em média, 40% ou mais do conjunto da força de trabalho* (2002, p. 212). Outras tendências como a terceirização, a flexibilização da jornada e do salário e as novas formas de organizações do trabalho impuseram ao bancário o aprimoramento constante.

Parte de uma conjuntura nacional, os bancários da região de Dourados sentiram o impacto dessas mudanças. O Sindicato dos Bancários refletiu essas alterações quando foram analisados dados referentes à organização da categoria, durante a década de 1990; a diferença entre o número de trabalhadores em 1990 e no ano de 2000 foi o mais visível. De 2300 trabalhadores bancários o número reduziu-se para 800 funcionários, em um espaço de 10 anos, uma queda de 65% nos empregos bancários da

região⁸. Na tabela 6 se acompanha essa redução entre os anos de 1989 e 1995, na base territorial de Dourados.

Tabela 6

ANO	DEMISSÕES (Jan. à Dez.)	MÉDIA (Mensal)
1989	158	13
1990	171	14
1991	217	18
1992	109	09
1993	96	08
1994	57	04
1995	103	08

Fonte: Jornal O Bancário, jan./1996.

Nesse período, a racionalização atingiu a fase da oferta dos serviços fora das agências como o banco 24 horas, *home-banking*, internet, entrega de talões nas residências dos clientes, através de telefones, fax etc. De acordo com Silva (2002), esse suporte teleinformático desencadeou dois processos: aprofundaram-se as políticas de auto-atendimento e a desativação dos centros de processamentos de dados, que agruparam amplo número de bancários nos anos 60, 70 e 80, caso do CESEC de Dourados.

Em junho de 1997 o Centro de Serviços e Compensação (CESEC) encerrou suas atividades, após 14 anos de funcionamento em Dourados, reflexo do avanço das políticas de racionalização dos bancos. A instituição iniciou suas atividades em dezembro de 1982 e o fim do Cesec, na cidade, causou a perda de 270 postos de trabalho, aprofundando as demissões no setor. Os trabalhos de compensação passaram a serem realizados em Campo Grande – MS (O Bancário, jun./1997). O caso do Banco Bradesco corroborou com a conjuntura de demissões desse período. Assim se expressou um funcionário do banco: *Eu entrei em 86 aqui, nós tínhamos (...) são térreo, 1º e 2º andares, o 2º andar tinha cento e poucos funcionários. Aqui na nossa agência o 1º andar e o térreo eram 156, hoje trabalhamos com o 1º andar e o térreo com 32 pessoas. A redução foi muito grande* (Carlos Farias, 14/01/2006).

⁸ O Sindicato dos Bancários de Dourados abrange uma base territorial composta por 12 municípios e 3 distritos (Vila Vargas, Culturama e Indapólis). São eles: Caarapó, Douradina, Itaporã, Maracaju, Rio Brilhante, Glória de Dourados, Deodápolis, Fátima do Sul, Jateí, Juti, Vicentina e Nova Alvorada do Sul.

Esse dado confirmou um processo que se consolidou no setor, o da demissão em massa dos trabalhadores bancários, porém aponta números superiores a média nacional. Entre 1989 e 1999, os postos de trabalho diminuíram quase 50% no país, de mais de 800 mil funcionários para 400 mil (DIEESE, 1999). Na tabela 5 acompanhou-se esse processo em dois momentos: a nível nacional e regional. Em ambos, percebeu-se essa redução dos postos de trabalho nos bancos.

Segundo Ramão F. Santana, Assistente de Finanças do Sindicato dos Bancários, funcionário com quinze anos de instituição, a informatização e a automação foram os principais elementos na redução de empregos no setor. A implantação de computadores, fax, caixas eletrônicos, diminuíram a necessidade de mão-de-obra nas empresas. Armando Boitto Jr. referendou essa situação (...) *As empresas do ABC e os bancos suprimiram empregos devido aos novos métodos de organização do trabalho, às fusões e à renovação tecnológica* (...) (1999, p. 205). O quadro abaixo elucida esse cenário de propagação de novas tecnologias nos bancos, ao longo da primeira metade dos anos de 1990.

Tabela 7 - Estrutura de atendimento eletrônico no Brasil – 1996

Equipamento	Dentro das agências	Ante-sala	Quiosques	Postos	Total
ATMs (saque/depósito)	506	3777	1257	222	5762
Cash dispenser	14816	6334	371	4471	25992
Terminal de depósito	2934	388	10	5	3337
Terminal de extrato/saldo	25330	1984	152	3442	30908
Dispensar de cheques	232	596	1	6	835
Outros	961	21	0	221	1203
Total	44779	13100	1791	8367	68037

Fonte: Febraban – Balanço Social dos Bancos – 1996.

O desrespeito à jornada de trabalho também fortaleceu a redução dos empregos, pois a *realização indiscriminada de horas extras e o comissionamento de*

empregados diminuem o número efetivo de empregos mantidos pelos bancos, vis-à-vis aquele que seria registrado se a jornada de trabalho fosse cumprida (DIEESE, 1998, p. 5). Em abril de 1999, o Sindicato dos Bancários promoveu uma mesa redonda com os representantes das agências do Banco do Brasil de Maracajú, Rio Brilhante, Fátima do Sul e Dourados juntamente, com representantes do sindicato dos bancos e Ministério do Trabalho, sub-delegacia de Dourados, para tratarem de irregularidades trabalhistas que ocorriam nas agências do Banco do Brasil, em relação à extrapolação da jornada de trabalho e o banco de horas.

Segundo o jornal *O Bancário* (abril/1999), os gerentes reconheceram a extrapolação da hora de trabalho e o não pagamento de muitas delas, porém declararam-se incompetentes para resolver o problema. Como argumentaram alguns, o expediente das horas extras inviabilizava novas contratações, ao mesmo tempo em que precarizou o trabalho dos bancários, levando-os a ultrapassarem a jornada estipulada pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas)⁹.

Outro agravante, na última década, foram as fusões entre bancos, tendência observada a nível nacional, pois *“a junção de duas ou mais estruturas permite eliminar os segmentos responsáveis por tarefas realizadas em duplicidade pelas instituições (p. ex., contabilidade, recursos humanos, marketing etc.”* (DIEESE, 1998, p. 4).

Nos últimos dez anos diversos bancos tiveram as portas fechadas na região de Dourados e, por sua vez, várias agências foram fechadas, sem necessariamente seus funcionários serem realocados, o que aumentou o desemprego no setor. Dados levantados pelo Sindicato demonstraram o fechamento de várias agências, como o Banco Itaú que encerrou 6 agências na região e quando a aquisição do Banco Bamerindus pelo Banco HSBC, 14 agências foram desativadas.

A preocupação com a situação foi debatida em Assembléia, pela categoria, quando do fechamento da agência do Banco Banorte S/A, em Dourados, em 1994. A categoria solicitava *a elaboração de um ofício a ser enviado para os órgãos governamentais, governo do Estado, Presidente da Assembléia Legislativa, Prefeito Municipal, solicitando ajuda para resolver o problema* (Ata de Assembléia Geral, 08/03/94).

⁹ A Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) prevê uma jornada de trabalho de 6 horas para os funcionários bancários, amparado no artigo 224, §§ 1º e 2º.

A terceirização de serviços resultou em outro problema à categoria. Prática de gestão que compusera o quadro de reestruturação produtiva, a terceirização teve duas faces independentes, mas não excludentes:

a desativação, parcial ou total, de setores produtivos. A empresa que terceiriza deixa de “produzir” e passa a “comprar” produtos de outras empresas; a contratação de uma ou mais empresas terceiras que alocam trabalhadores para execução de algum serviço no interior da empresa cliente. Os casos típicos são guarda, limpeza, restaurante, serviço médico, certos tipos de manutenção, construção civil e outros (DIEESE, 1993, p. 5).

Esse modelo de terceirização foi estendido aos setores operacionais e não-operacionais dos bancos. Nesta, que não se refere diretamente aos serviços prestados pelos bancos, a terceirização foi generalizada. Poucos foram os bancos que mantiveram em seu quadro funcionários que executaram atividades de apoio, como faxina, serviços de copa, vigilância, transporte de valores. Jinkings apontou as formas particulares em que ocorreram as terceirizações nos bancos:

- . A contratação de trabalhadores vinculados a empresas prestadoras de serviços, para suprir necessidades eventuais do banco; são chamados trabalhadores temporários;
- . A transferência de funcionários do banco para empresas por ele controladas, participantes de seu conglomerado. Os transferidos perdem a condição de bancários e, conseqüentemente, os direitos conquistados pela categoria;
- . A contratação de estagiários-estudantes pelos bancos estatais, outro modo de utilização de força de trabalho barata. Teoricamente contratados para desenvolver sua capacidade em áreas de seu interesse, os estagiários substituem, na prática, a força de trabalho regular e realizam tarefas dissociadas de sua escolha profissional;
- . A transferência de atividades consideradas não estratégicas para os objetivos de lucratividade da empresa, ou tidas como pouco rentáveis, para as empresas chamadas terceiras (1995, p. 94).

Dados do Sindicato dos Bancários de Dourados apontaram a implicação da terceirização no mercado de trabalho do setor. As agências passaram a contratar serviços de empresas especializadas, tendência que se firmou entre o empresariado brasileiro e vinculou-se a uma estratégia de produção e de negócios: a

focalização. Ou seja, foi preciso concentrar, focalizar as atividades naquilo que foi centro dos negócios da empresa, no que a diferenciava das demais e frente aos consumidores.¹⁰

Nesse sentido, o que estiver fora do *foco* dos bancos pode ser terceirizado, interessa concentrar-se em sua atividade - foco: o atendimento ao cliente. Assim, o cliente (...) *é ao mesmo tempo fonte (depósito a vista, a prazo fixo, poupanças, letras, seguros, impostos, taxas etc.) e tomador de recursos (empréstimos pessoais, programas especiais de crédito imobiliário, capital de giro etc.), desencadeando com sua chegada todo o processo de trabalho* (ZAMBERLAN et al, 1983, p. 177-178).

O setor de transporte de malotes foi um dos atingidos, nessa reestruturação interna dos bancos. Entre junho de 1993 e junho de 1994, funcionários de várias agências foram demitidos de suas funções. Cada empresa possuía servidores fixos, responsáveis pelo transporte dos malotes. Com a terceirização esses funcionários, motoristas em sua maioria, foram demitidos e, segundo o Sindicato, não foram realocados novamente. O banco Itaú, por exemplo, dispensou 6(seis) funcionários e os bancos Bradesco e Bamerindus, respectivamente, 22 (vinte e dois) e 17 (dezesete) servidores.

Setores como o de limpeza e segurança, com poucas exceções, também foram terceirizadas, num processo similar ao do transporte de malotes, com demissões e sem realocação desses trabalhadores nas empresas. Caso da agência centro da Caixa Econômica Federal, em Dourados, que tem contrato com a empresa GHS, de Aparecida de Goiânia, Goiás, para a manutenção da limpeza. Os serviços de copa e de segurança são prestados, respectivamente, pela Treinner Recursos Humanos, de Campo Grande e a empresa Fortesul, de Goiânia, Goiás. A terceirização agrava a situação do trabalhador à medida que se *insere como fator de flexibilização, ao eliminar para a firma contratante o “problema” dos custos econômicos diretos com o trabalho, dentre os quais admissão/ demissão, treinamento e benefícios sociais* (DIEESE, 1993).

O caso exposto pelo diretor suplente Carlos Longo ilustrou a situação de precaridade no trabalho a que foram expostos os terceirizados. Disse:

(...) atualmente nós estamos fazendo um trabalho com os vigilantes do banco, que atuam no Banco do Brasil e demais bancos, numa reivindicação. Numa

¹⁰ Pesquisa realizada pela Manager, consultoria em relações industriais, revela que 60% das empresas brasileiras já terceirizaram suas atividades, e as áreas mais terceirizadas são: refeições (62%), limpeza e conservação de ambientes (61%), vigilância (51%), manutenção geral (46%), transportes (53%), veículos (48%), recepcionistas (36%), e telefonistas (30%) (DELUIZ, 1995, p. 143).

conversa dessa que a gente faz, eu descobri que eles não recebem adicional periculosidade. (...) entendo que se uma pessoa, que é segurança de um banco, ta de posse de uma arma de fogo, correndo ali risco diariamente, se ele não tem direito de receber, de manter a vigilância quem vai ter? Então nós questionamos primeiro a empresa, melhor primeiro o banco, para ver se o banco tinha condições de pressionar através do contrato que ele tem com a prestadora de serviços e o Banco disse que não há no contrato nada que exija. Então agora nós estamos procurando junto ao departamento jurídico do Sindicato essa orientação, caso haja confirmação eu acho que vai haver, de que há, é devido esse adicional, aí nós vamos pressionar o sindicato da categoria deles e se o sindicato ficar inerte, como está até agora, nós vamos, nós o Sindicato dos Bancários, vamos atuar, buscar os meios legais, vamos pressionar a empresa (11/01/2006).

Ainda segundo o diretor: (...) *eles (o banco) cada vez mais querem descentralização dos serviços das agências para empresas terceirizadas, empresas de tele marketing, e que não são bancários, mas que produzem tanto quanto um bancário.* Vislumbrou-se nesse ponto a relação de superexploração praticada pelas empresas sobre seus funcionários, vinculando-se a mais-valia absoluta à mais-valia relativa, o que corroborou para os aumentos vertiginosos dos lucros do setor, ano a ano, segundo valores observados na tabela 8. Dados do Banco Central, veiculados pelo Sindicato em um panfleto denominado Bancarinho, apontaram um crescimento de R\$ 1,167 bilhão, em 1994, para R\$ 6,716 bilhões em 2000. O quadro mostrou os números da evolução dos ganhos dos banqueiros nesses anos.

Tabela 8 – Evolução dos lucros dos bancos

1994	R\$ 1.167 bilhão
1995	R\$ 1.755 bilhão
1996	R\$ 3.636 bilhão
1997	R\$ 5.456 bilhão
1998	R\$ 4.726 bilhão
1999	R\$ 5.806 bilhão
2000	R\$ 6.716 bilhão

Fonte: Banco Central do Brasil/Austin Elaboração: Seeb/Dieese Bancários Bancarinho, set./2003.

Sobre isso, Antunes comentou:

(...) é decisivo enfatizar que a *combinação obtida pela superexploração da força de trabalho e sua baixa remuneração, com alguns padrões produtivos e tecnológicos mais avançados*, constitui-se em elemento central para inversão

produtiva de capitais. Em verdade, para os capitais produtivos interessa a *confluência de força de trabalho “qualificada” para operar os equipamentos microeletrônicos, bem como a existência de padrões de sub-remuneração e exploração intensificada, além de condições plenas de flexibilização e precarização da força de trabalho.* Em síntese, a vigência da *superexploração do trabalho*, combinando a extração da *mais-valia relativa* com a expansão das formas de extração da *mais-valia absoluta*, isto é, combinando avanço tecnológico e prolongamento e intensificação do ritmo e da jornada de trabalho (2002, p. 237).

Os contratos temporários compuseram outro elemento de flexibilização no setor bancário e vincularam-se ao processo de terceirização. A adoção dessa prática de contratação, que desvinculava o contratado dos direitos trabalhistas, caracterizou-se nos bancos, particularmente os públicos. Esses contratos estendem-se por um período de seis meses a um ano, não prorrogáveis, ou seja, não será possível ao servidor sua admissão imediata, após o término do seu contrato. Os atendentes que orientam os clientes estão inseridos nessa modalidade de contrato.

Em fevereiro de 1999, o Sindicato dos Bancários publicou no jornal *O Bancário* um artigo acerca os contratos temporários e a situação do trabalhador e discutiu as possibilidades para contratação de trabalhadores por prazo determinado. Segundo o artigo três são as hipóteses: A primeira, prevista na CLT (artigo 443, 445 e 452), tem como válido o contrato de trabalho com tempo pré-estipulado caso: a) a contratação se dê para a consecução de serviço cuja natureza ou transitoriedade justifique a predeterminação; b) trate-se de atividade empresarial de caráter transitório; c) trate-se de contrato de experiência. Os contratos firmados tendo em vista tais dispositivos legais só podem ser prorrogados uma vez, bem como têm duração máxima de dois anos.

A segunda hipótese está contida na Lei 6.019/74, que regula, por sua vez, a contratação com termo predeterminado, no caso do chamado serviço temporário. Segundo os termos dessa lei, é válida a contratação por prazo determinado sempre que o empregador, valendo-se de uma empresa agenciadora de mão-de-obra, necessita atender, em caráter transitório, à substituição de seu pessoal, efetivo ou então, a acréscimo extraordinário de serviço. Outros requisitos, evidentemente, também devem ser observados para garantia da validade do contrato. São estes, os mais importantes a serem ressaltados aos trabalhadores. Não obstante, o contrato firmado entre empresa tomadora dos serviços e a de trabalho temporário, em relação a um empregado, não pode jamais exceder de três meses, salvo autorização conferida pelo órgão local do Ministério do Trabalho.

A terceira hipótese é a prevista pela Lei 9.601/98 e é a mais polêmica, pois permite a qualquer empregador, desde que as contratações representem um acréscimo no número de empregados, realizar contratos com prazo predeterminado, ainda que não se verifique nenhuma das outras condições estabelecidas na CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) e na Lei 6.019/74. Os contratos com tempo predeterminado, nos termos da referida lei, só podem ser firmados mediante previsão em convenções ou acordos coletivos, podendo ser prorrogados por mais de uma vez.

O Banco do Brasil utiliza-se do expediente dos contratos temporários e estágios remunerados, modalidades de contratação precarizada. De acordo com um gerente da empresa:

(...) Existe uma terceira forma que se pode fazer através do contrato temporário de trabalho, que se pode ficar no máximo 180 dias, tendo um contrato de 90 dias, indo para mais 90. Esse é um contrato temporário curto, quando tem safra, quando há uma prorrogação da safra agrícola, quando há uma demanda específica, tipo recadastramento dos aposentados do INSS, aí o banco contrata esses funcionários com essa função específica. Deu os 6 meses eles são desligados (Luciano, 20/01/2006).

Os contratos temporários ou parciais vinculam-se à reestruturação administrativa das empresas bancárias e soam como um atentado aos direitos dos trabalhadores, segundo o movimento sindical, ao desvencilhar esses contratados do amparo legal da CLT. Um gerente da Caixa Econômica Federal afiançou (...) *os serviços que não são negócios dos bancários, esses sim, (...) copa, limpeza, vigilância, esses serviços vão continuar sendo feitos pelas empresas prestadoras de serviços* (José Zany, 20/01/2006).

Em agosto de 1994, a Executiva Nacional dos Bancários apresentou propostas contra o desemprego na categoria. Acreditavam, segundo o documento, na definição de uma política de empregos frente a outras políticas desenvolvidas pelos bancos. A seguir, destacam-se algumas diretrizes:

- * Redirecionamento da atuação dos bancos, com ênfase para o crédito à produção. Um cenário de baixa inflação não implica, necessariamente, redução drástica do número de bancos. É a atividade creditícia que pode alavancar a produção e o desenvolvimento. Os bancos hoje operam com níveis baixíssimos de concessão de crédito e, portanto, a mudança desse quadro é de vital importância para garantir a geração de novos empregos.

- * Rediscussão do nível de investimentos em automação e do padrão de informatização dos bancos. As instituições investiram volumosos recursos com o objetivo prioritário de imprimir velocidade no controle das operações financeiras. Em uma economia de inflação baixa, os rumos e o ritmo da automação bancária podem mudar, devendo-se considerar necessidade de preservar os empregos.
- * Respeito à jornada de trabalho e extensão da jornada de seis horas para todos os bancários.
- * Fim das contratações irregulares e da terceirização de serviços bancários.
- * Organização do trabalho que preserve a saúde do bancário e o padrão de qualidade dos serviços prestados.

Verificou-se nas propostas a inquietação com o índice de desemprego que atingia a categoria. Entre os anos de 1989 e 1994 foram eliminados, em média, mais de 150 mil postos de trabalho em todo o país. Essa redução, progressiva ao longo dos anos de 1990, foi de encontro aos ganhos das instituições bancárias, no mesmo período. A questão salarial demonstrou o fosso existente entre ambos no que tange os ganhos à medida que os banqueiros viram, nos últimos anos, sua lucratividade aumentar de forma vertiginosa.

Em contrapartida, as perdas salariais dos trabalhadores dos bancos privados atingiram 50%, caindo de 8 (oito) salários mínimos, em 1990, para, em média, 4(quatro) salários em 2000. O setor público assistiu a defasagem salarial atingir percentuais maiores ainda. Associaram-se, assim, dois elementos lesivos à categoria: o desemprego e o achatamento salarial. Ambos tornaram as relações de trabalho nos bancos mais precarizadas e refletiram as mudanças que se operavam no mundo do trabalho, não só bancário, como de outras categorias.

Novas políticas de gestão e organização do trabalho favoreceram a flexibilização dos contratos trabalhistas e a desregulamentação do mercado de trabalho. Firmaram-se, no decorrer da década de 1990, consolidando em um discurso pautado na Qualidade. No próximo capítulo analisar-se-á mais profundamente esse novo panorama delineado no mundo do trabalho, com ênfase nas novas políticas de trabalho, que acentuaram não só a segmentação da classe trabalhadora como a precarização das relações trabalhistas.

CAPÍTULO II

AS ALTERAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO: AS REPERCUSSÕES NO SISTEMA BANCÁRIO

POLÍTICAS DE TRABALHO NOS ANOS 90: A PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO

Não demasiado antigas, há muitas profissões que desapareceram, hoje ninguém sabe para que serviam aquelas pessoas, que utilidade tinham...

Saramago, A Caverna.

O neoliberalismo no Brasil teve, simbolicamente, data de nascimento com as eleições à presidência da República, em dezembro de 1989. A derrota da esquerda, personificada em Lula e a eleição de Fernando Collor de Melo, resultaram na expansão da ofensiva desse projeto no país. Conservadora em essência, com discurso aparentemente liberal, a política neoliberal tem na adequação nos países subdesenvolvidos, ou periféricos, às exigências dos países centrais do capitalismo, seu eixo norteador. Desregulamentação financeira como também do mercado da força de trabalho, privatização e a abertura do comércio compuseram o ideário da plataforma neoliberal.

Ao analisar o processo de globalização, Gorender disse: *nome novo para o antigo processo de internacionalização ou de criação do mercado mundial nascido com o próprio capitalismo* (1997, p. 311). Modelar as economias periféricas aos interesses do capital financeiro internacional, principalmente às empresas americanas, japonesas, européias, abriram espaço aos investimentos estrangeiros em larga escala, numa reedição do imperialismo no século XX. Essas empresas caracterizam-se por serem *oligopolísticas, multiindustriais, transnacionais e com múltiplas atividades (produtivas e financeiras)* (MATTOSO, 1995, p. 75). Acerca esse processo, Boitto Jr. expõe:

a desregulamentação financeira neoliberal, com a ampliação da convertibilidade das moedas nacionais latino-americanas e a abertura da bolsa de valores, visa atender essa nova demanda especulativa do capital imperialista e submete, ao mesmo tempo, a política econômica das nações latino-americanas – juros, câmbio, crescimento, salários – às exigências do capital financeiro internacional (1999, p. 40).

Condições históricas propícias viabilizaram a ofensiva burguesa e trouxeram à cena os intelectuais neoliberais, isolados até a década de 1970, que encontraram nas mudanças políticas e econômicas dessa década eco para sua doutrina. A

desagregação da URSS, em meados da década de 1980, desarticulou não só os países do Leste Europeu, como ensejou uma crise mundial do movimento socialista. Essas rupturas permitiram a aglutinação da burguesia em torno da política de supressão dos direitos sociais dos trabalhadores e da contenção do desenvolvimento autônomo dos países periféricos do capitalismo. Ainda na década de 1980, Margareth Thatcher, na Inglaterra, e Ronald Reagan, nos Estados Unidos, encetaram a implantação da política neoliberal nesses países, tornando-os referências mundiais dessa nova plataforma.

Com o desgaste da política desenvolvimentista nos países latino-americanos e a debilidade das ações da burguesia, o caminho a seguir foi à adequação à cartilha de desenvolvimento do FMI (Fundo Monetário Internacional). Argentina e Chile foram modelos da implantação de reformas neoliberais, ainda na década de 80, na América Latina. Boitto Jr. aponta para o que qualifica como o *desmonte do Estado desenvolvimentista nesses países – desindustrialização, privatização, supressão dos direitos sociais e precarização do emprego* (1999, p. 114).

Nesse processo de subordinação à tutela do Banco Mundial, do FMI (Fundo Monetário Internacional) e, mais recentemente, da OMC (Organização Mundial do Comércio) propusera-se a uniformização e restrição à autonomia nacional, em clara oposição à política de desenvolvimento instaurado, em alguns países latino-americanos, na década de 1970, como também, restringiu-se as lutas sociais organizadas.

O neoliberalismo brasileiro foi *tardio* se comparado aos demais países latino-americanos, como o Chile, considerado exemplo a ser seguido pelos teóricos neoliberais. Durante a segunda metade da década de 1990, no governo de Fernando Henrique Cardoso, ocorreu a implantação da plataforma neoliberal, traduzida pela maior abertura comercial, a desregulamentação, a desindustrialização, a privatização e a redução de gastos sociais.

No Brasil, os grandes bancos buscaram aglutinar a burguesia em torno dessa plataforma, identificando seus interesses ao conjunto econômico do neoliberalismo. Juros dos mais elevados do mundo e a abertura comercial colocaram os bancos brasileiros em uma situação vantajosa frente às demais forças hegemônicas nacionais. Boitto Jr. (1999) destacou que, além da concentração, as privatizações dos bancos permitiram a ampliação da clientela e do capital dos grandes bancos privados, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso.

As privatizações iniciaram-se no governo de Fernando Collor de Melo e recrudesceram no governo daquele, quando ocorreram os maiores números de privatizações de empresas estatais. A participação estrangeira fez-se notar nas privatizações de empresas de energia elétrica, da Rede Ferroviária Federal, da Companhia do Vale do Rio Doce e de outras empresas. Além das privatizações, a desindustrialização e a desnacionalização afetaram a economia brasileira. Entendeu-se por desnacionalização a compra sistemática de empresas nacionais por grupos estrangeiros, transferindo o controle dessas empresas ao capital internacional.

As políticas neoliberais para o trabalho favoreceram a flexibilização dos contratos de trabalho, a desregulamentação do mercado de trabalho e a transferência da responsabilidade da trajetória profissional para o trabalhador, através das políticas de qualificação e formação profissional. Com sua política de desestruturas, o neoliberalismo colocou a taxa de desemprego em escalas desconhecidas, a nível mundial. Lima Filho (1997), em seus estudos, apontou que o medo e o terror seriam transformados em instrumentos no gerenciamento das empresas nos anos de 1980 e 1990.

Nesses tempos de incertezas, o anseio da perda do emprego foi constante na vida do trabalhador. Segundo Aldaiza Sposatti, *o fascínio pelas mercadorias importadas, a flexibilização do processo de produção e a incorporação de novas tecnologias, são ingredientes poderosos na eliminação de postos de trabalho* (1997, p. 44). A autora ainda expõe outra problemática, decorrente do processo de globalização, pois, homogeneidade e igualdade não são elementos convergentes, o que tende a tornar a classe trabalhadora refratária à organização coletiva.

Assim, assistiu-se à exclusão sistemática dos direitos sociais, nas relações entre capital e trabalho e os direitos adquiridos parecem ser uma instância vazia no processo de globalização. Para todos os lados verdadeiras metamorfoses cercam o universo do trabalho, traduzidas por mudanças no mercado de trabalho, consequência direta da intensa flexibilização do atual regime produtivo. Observa-se a desproletarização da *velha* economia fabril, ressaltadas nos reduzidos índices de empregos nesse setor, nos últimos anos, em detrimento do crescimento do setor de serviços.

Na década de 1980 ocorreu a expansão de empregos no setor de serviços, destacando-se as atividades financeiras e sociais. Outros ramos também contribuíram para a ampliação, como os serviços pessoais e as atividades comerciais.

Segundo Gershung e Miles, citado por Deluiz, pode-se categorizar as atividades do setor nos seguintes termos:

(1) **serviços voltados para o mercado** (lucrativos), que incluem (a) **serviços de produção** (financeiros – bancos, créditos, seguros; profissionais – legais, pesquisa, publicidade; outros negócios – limpeza, segurança, manutenção); (b) **serviços de distribuição** (transporte, armazenagem, comunicações, comércio atacadista e varejista); (c) **serviços pessoais** (domésticos – limpeza, lavanderia, cuidados pessoais; alojamento e abastecimento – hotéis e restaurantes; reparação; entretenimento e recreação) e (2) **serviços não voltados para o mercado** (sem fins lucrativos), que tendem a ser fornecidos pelo próprio Estado, como saúde, educação e outros serviços de bem-estar: serviço social, policiamento e administração pública (1995, p. 108).

Não obstante, na década de 1990 o setor tornou-se hegemônico em produção e ocupação da força de trabalho, na maioria dos países capitalistas. Atividades relativas aos serviços de atendimento ao público, turismo, telecomunicações, alimentação e entretenimento empregam atualmente milhares de trabalhadores em todo o mundo, provocando o aumento do trabalho assalariado, notadamente nos países centrais, da estrutura capitalista (BLASS, 1997). Para Deluiz (1995), o setor não deixará de ser fonte geradora de empregos, pois há uma variedade importante de serviços que não permitem maior intensificação de capital, e há, ainda, a capacidade de adaptação e diversificação das atividades para atender as demandas de um mercado de consumo cada vez mais segmentado.

No Brasil, o crescimento do setor, na década de 1980, ocorreu face à queda dos empregos no setor agrícola, decorrentes da migração rural-urbana e, em menor escala, a redução dos empregos na indústria e na construção civil. No início da década de 1990, o comércio, a prestação de serviços e as atividades sociais representavam 40% dos empregos no país (DELUIZ, 1995). A polêmica no processo de terciarização recai sobre as relações de trabalho utilizadas, pois, muitas vezes, ocorrem à margem da legislação trabalhista, como nos empregos sem carteira assinada e nos contratos parciais ou temporários¹¹.

Jorge Mattoso (1995) apontou para tempos de insegurança no emprego. Discutiu que o compromisso assumido pelo Estado, no pós-guerra, viabilizou aos trabalhadores formas padronizadas e estáveis de relações de trabalho e de segurança nos

¹¹ Segundo dados publicados no jornal O Globo, edição de 27/05/2002, a participação de trabalhadores com carteira assinada no mercado de trabalho brasileiro retrocedeu de 53,7% em 1991 para 43,6% em 2000, obtendo, em 2002, o primeiro crescimento depois de uma década de quedas, indo para 45% (In: Cadernos Adenauer, ano III, nº 02, p. 41).

empregos face às demissões arbitrárias. Em tempos de reestruturação essa *proteção* foi questionada e minimizada e passou a ser apontada como agente do desemprego. Daí o avanço, em quase todos os países desenvolvidos, da *insegurança no emprego*, resultantes da quebra do compromisso fordista, da adoção de relações precarizadas de trabalho e das tentativas de unilateralidade na organização das novas regras das relações de trabalho.

O momento caracterizou-se pela *ofensiva generalizada do capital e do Estado contra a classe trabalhadora e contra as condições vigentes durante a fase de apogeu do fordismo* (ANTUNES, 2002, p. 32). Argumentou-se que o Estado deva restringir sua intervenção na economia e nas questões sociais. O Estado de bem-estar social deveria ceder lugar a um Estado mínimo. Segundo essa lógica:

o Estado deveria reduzir sua inserção na economia privatizando suas empresas, enxugando seus quadros e repassando ao setor privado a tarefa de gerir a economia sem muitas regulamentações que impedissem o livre trânsito econômico. Mais ainda, deveria imperar a chamada lógica do mercado quanto ao que seriam as inserções sociais do Estado, de modo que deixasse de pesar sobre os ombros dos agentes econômicos e dos próprios cidadãos, tornando-se mais ágil e dinâmico (SANTANA, 2004, p. 11).

Vislumbraram-se novas formas de gestão do trabalho, amparadas na flexibilização, que só fez aumentar o mercado de trabalho informal e a intensificação da subproletarização, presentes na expansão do trabalho parcial, temporário, desvinculado dos benefícios trabalhistas. Márcio Pochmann relacionou esses eventos ao rompimento com a Era Vargas e sua política de mediação entre os interesses do patronato e dos trabalhadores. Afirmou: *a adoção das políticas neoliberais pressupõe a desconstitucionalização dos direitos trabalhistas, assim como o esvaziamento do código do trabalho, através da introdução de uma série de medidas flexibilizadoras das relações de trabalho* (2001, p. 147).

A institucionalização dessas recentes relações contratuais flexibilizadas já se notou no Brasil. Alves apontou:

A nova flexibilidade do trabalho não é instaurada apenas pela “livre” negociação entre capitalistas e sindicalistas. Ela é constituída, no campo institucional, pelas novas leis trabalhistas, capazes de “desconstruir” a Consolidação das Leis do Trabalho (...) No caso do Brasil dos anos 90, apenas em 1998, promulgou-se, no governo Cardoso, uma legislação trabalhista que permitiu novos tipos de flexibilidade do trabalho, dando legitimidade jurídico-institucional à acordos voltados para a instauração de contratos temporários e precários (2000, p. 245).

A modernização do direito do trabalho é questão polêmica. Uns sustentam a flexibilização como imprescindível, necessária para *regulamentar* às novas gestões de trabalho, na atual fase do capitalismo. Preconizam o fenecimento do direito laboral legislado e propõem a negociação coletiva entre empregados e empregadores, sem a interferência do Estado. Outros concordam com a modernização, porém, com a manutenção, pelo Estado, de garantias mínimas fundamentais ao trabalhador. Sustentam, ainda, uma legislação que ampare a organização dos sindicatos, que mais fortalecidos assumiriam efetivamente as negociações com o patronato.

A revelia desse debate, o direito do trabalho no Brasil encontra-se em vias de flexibilização, sendo exemplo, a quebra de estabilidade no emprego, pela lei do FGTS e, mais recentemente, pelo rompimento da Convenção 158, da OIT, pelo governo brasileiro, ao permitir que o empregador possa demitir os seus empregados a qualquer momento e sem nenhuma justificativa social, mesmo nas demissões coletivas (MELO, 1998/2000).

A legitimidade institucional à flexibilização do direito laboral ampara-se em medidas como o parágrafo único, acrescentado ao artigo 442 da Consolidação das Leis Trabalhistas, ao afiançar¹²: *qualquer que seja o ramo de atividade da sociedade cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados, nem entre estes e os tomadores de serviços daquela*. Este parágrafo colide frontalmente com os princípios constitucionais que amparam valores sociais do trabalho ao possibilitar a contratação de mão-de-obra sem proteção trabalhista.

Pochmann contabiliza sete medidas, que aliadas aos projetos neoliberais já em curso, estão modificando o curso da legislação trabalhista:

o fim da política salarial; a abertura do comércio aos domingos; a instituição da figura do mediador nas negociações coletivas e das comissões de arbitragem; a desregulação dos contratos através das cooperativas de trabalho; a redução de parte dos encargos sociais para trabalhadores rurais; a introdução do regime SIMPLES para contratação de trabalhadores para as microempresas e maior flexibilização dos empregos através dos contratos especiais de trabalho (2001, p. 170).

¹² O artigo 442, da CLT, prevê: Contrato individual de trabalho é o acordo tácito ou expresso, correspondente à relação de emprego.

Medidas como as citadas precarizam, cada vez mais, a vida do trabalhador. Conforme Alves, *a precariedade e a insegurança penetram no núcleo “integrado” da classe dos trabalhadores assalariados, atingindo os que ainda mantêm vínculo “formal” de emprego* (2000, p. 247-48). Pochmann assinala a *redução dos empregos assalariado no total da população ocupada, acompanhada da geração de postos de trabalho precários e de baixa produtividade, que se referem fundamentalmente a estratégias de sobrevivência dos trabalhadores sem emprego* (2001, p. 156). O desemprego assombra os trabalhadores a nível mundial.

Para Anita Kon (1997), a adequação da força de trabalho exige uma flexibilidade que se ajuste à filosofia do capital, sendo importante a capacidade de assumir tarefas variadas e submeter-se a treinamentos e reciclagens permanentes, ou seja, a construção de um perfil laboral mais polivalente e multifuncional. O capital concentra-se sobre a subjetividade do trabalhador e constrói uma ideologia adequada ao momento de reestruturação produtiva. Valorização do homem, participação e integração passam a ser metas das empresas.

Frente à concorrência acirrada por mercados consumidores, cada vez mais segmentados, as empresas buscam maior eficiência na produção e, ao mesmo tempo, maximizar sua capacidade de inovar, assim, otimizar o ritmo e o volume de elaboração dos produtos. Esse processo contempla a adoção de novas formas de gestão do trabalho, onde as multihabilidades são fundamentais ao perfil do *novo* trabalhador. Desse modo, verifica-se nas empresas capitalistas uma reestruturação interna no que tange as relações hierárquicas e trabalhistas.

A partir de reformulações sobre a gestão do trabalho, o trabalhador transformou-se em participante do processo criativo e produtivo das empresas. As exigências do mercado de trabalho atual segregam o trabalhador *parcelizado*, do fordismo, ao isolamento. O trabalhador *moderno*, diferentemente, conhece todas as etapas do processo produtivo, sendo possível participar de todas as tarefas, pois *a introdução da programação flexível exige a participação direta da força de trabalho na condução do processo, para operar e reprogramar os ajustes necessários nos equipamentos* (DELUIZ, 1995, p. 102).

Perante essas novas exigências altera-se o perfil de qualificação dos trabalhadores, pois, em vez da especialidade em uma área, busca-se a multiqualificação, a capacidade de trabalhar em grupos e deter habilidades distintas. Para a empresa o

funcionário deixa de ser um custo adicional e passa a ser encarado como mão-de-obra a ser desenvolvido, daí a implantação de políticas de recursos humanos na maior parte das empresas nacionais ou estrangeiras. Essas políticas privilegiam a formação mais abrangente do sujeito em detrimento de um conhecimento mais restrito, que atenda somente a uma demanda, atribuindo-se nova dimensão aos treinamentos oferecidos pelas empresas (DELUIZ, 1995).

O trabalho multifuncional, polivalente e qualificado tem como finalidade a redução no tempo de trabalho, maximizando-se as possibilidades dos lucros. Funções que demandem custos são eliminadas e transferem-se as responsabilidades sobre a elaboração e a qualidade dos produtos à ação do trabalhador produtivo, surgindo o imperativo da retórica da polivalência. Quanto menor a contingência de força de trabalho, ao contrário do fordismo, melhores condições de concorrência a empresa oferece. O depoimento de Satochi Kamata, acerca a racionalização da Toyota Motor Company, elucida esse processo nas políticas de gestão das empresas flexibilizadas. Afirma:

Não é tanto para economizar trabalho, mas, mais diretamente, para eliminar trabalhadores. Por exemplo, se 33% dos ‘movimentos desperdiçados’ são eliminados em três trabalhadores, um deles torna-se desnecessário. A história da racionalização da Toyota é a história da redução de trabalhadores, e esse é o segredo de como a Toyota mostra que sem aumentar trabalhadores alcança surpreendente aumento na sua produção. Todo o tempo livre durante as horas de trabalho tem sido retirado dos trabalhadores da linha de montagem, sendo considerado como desperdício. Todo o seu tempo, até o último segundo, é dedicado à produção (apud ANTUNES, 2002, p. 56).

Antunes pondera que a forma de produção flexibilizada, na qual esse novo trabalhador esta inserido, *busca a adesão de fundo por parte dos trabalhadores, que devem assumir o projeto do capital* (2002, p. 190). Mais além, argumenta o autor, busca-se o *envolvimento manipulatório* ao limite, em que o capital ambiciona a adesão e o consentimento dos trabalhadores para viabilizar os projetos particulares da empresa. Diferentemente do despotismo fordista, leva a uma interiorização mais profunda do ideário do capital, à medida que induz ao *estranhamento do trabalho, ou, se preferirem, da alienação do trabalho, que é, entretanto, levada ao limite, interiorizada na “alma do trabalhador”, levando-o a só pensar na produtividade, na competitividade, em como melhorar a produção da empresa, da sua “outra família”* (2002, p. 206).

O caso da FIAT de Betim-MG ilustra as novas experiências de *participação* adotadas pelas empresas nacionais e internacionais. Existe na fábrica FIAT círculos de qualidade, com *idéias sugeridas* à direção, as quais proporcionam prêmios em espécie aos vencedores (tais como serviços de porcelanas, ferramentas, toalhas, liquidificadores); festas para milhares de crianças; programa café para discussão dos trabalhadores com os chefes; programa *bom dia* no início do turno, com os dirigentes, *no qual se explicam as estratégias e se ouvem sugestões, propostas da mão-de-obra* (FRANCO, 1997, p. 68).

O conceito de Qualidade Total difunde-se entre o empresariado e eleva os parâmetros de qualidade à satisfação das necessidades dos clientes, assim reorganiza-se toda estrutura produtiva, notadamente as políticas de recursos humanos. O discurso da busca por qualidade associa-se às novas formas de gestão e organização do trabalho, especificamente aos modos mais flexíveis de produção. Nesse aspecto, o capital flexibilizado organizou os Círculos de Controle de Qualidade, que cumprem sua meta ao apreenderem as idéias de quem realiza a produção, ou seja, os trabalhadores.

Essa estratégia rompe com a concepção linear gerência/execução, base do fordismo, em que o saber do operário era desprezado e ampliam a apropriação sobre o *savoir faire* intelectual e cognitivo do trabalho ao enfatizar o debate sobre o trabalho e o desempenho do grupo (ANTUNES, 2001). Assim, a mobilização e a participação dos empregados constituem estratégias das empresas na maximização de sua lucratividade.

Para Silva, os programas de qualidade:

(...) apelam, também, para a mudança de atitudes, comportamentos e valores dos trabalhadores, no sentido da construção de uma nova cultura nos locais de trabalho, mediada por uma maior cooperação, harmonia, confiança, alinhamento e total identificação com a empresa. A finalidade é estimular a valorização de aspectos comportamentais, tais como: dedicação, esforço e cooperação, identificação com os valores da empresa. O objetivo político é construir um ambiente de trabalho cada vez mais hostil e indiferente à atividade sindical autônoma, instituindo, em seu lugar, um sindicato de forte caráter colaboracionista (2002, p. 92).

Jinkings discutiu que a *modernização* das relações de produção cunha novos mecanismos de motivação aos trabalhadores, *através de políticas de recompensas no alcance de metas de produção preestabelecidas; de treinamento*

adequado; de estímulo ao trabalho em equipe; da criação de um estilo gerencial “participativo”, através de uma retórica de valorização do trabalho e de democratização das relações de produção (1995, p. 68).

É inerente a esse processo de *democratização* das relações de produção o arrefecimento do antagonismo entre capital e trabalho, uma vez que a retórica da cooperação mobiliza os trabalhadores e retira desses a percepção crítica em relação ao capital, ao estabelecer, entre empresas e funcionários, um interesse comum, ou seja, o crescimento da empresa. Novos métodos de gerenciamento e de relações de trabalho vêm sendo aplicados, com o intuito de disciplinar o trabalho e promover a plena eficiência do funcionamento da empresa. Assim, nota-se a constituição de novas formas de sociabilidade, com exigências de participação no trabalho e interesses variados por parte dos trabalhadores.

Essa lógica repercute diretamente sobre a organização dos trabalhadores. A ofensiva do capital atinge diretamente a subjetividade do trabalhador ao elaborar uma nova sociabilidade do trabalho, refratária e recalcitrante as práticas coletivas. Neste processo de desarticulação do mundo do trabalho rompe-se com a prática de solidariedade de classe. O capital apropria-se do saber do trabalhador e induz a construção de novas subjetividades, corroborada pela consolidação de um mundo de trabalho precarizado, alimentado por novas mediações e (des) construindo a solidariedade e coletividade de classe. Eis o cenário com o qual o sindicalismo atual se defronta. No próximo capítulo, avaliar-se-á essa conjuntura.

POLÍTICAS E PRÁTICAS DAS EMPRESAS BANCÁRIAS NOS ANOS DE 1990: A PROCESSUALIDADE NOS BANCOS.

Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do país.

Missão do Banco do Brasil, 2006

Ao longo da década de 1980, deflagrou-se um movimento de reestruturação do sistema bancário nos países centrais e periféricos capitalistas. Fusões, incorporações, privatizações, aliadas às medidas de racionalização produtiva, forjaram um novo sistema bancário. A generalização desse movimento implicou em índices crescentes de desempregos e empregos precarizados e na intensificação do trabalho para os funcionários bancários.

No Brasil, desde a segunda metade dos 90, ocorreu um processo de reestruturação do sistema financeiro, face à preeminência de adaptação deste aos mercados mundiais de capitais e às práticas de desregulamentação e liberalização. Como resultado desse movimento, ocorre no país *um aumento significativo da concentração e da centralização do capital privado no setor e na desmontagem do sistema financeiro estatal* (JINKINGS, 2001, p. 02). Face às modificações, a operacionalidade e as estratégias dos bancos se alteraram e a missão do Banco do Brasil (epígrafe) bem expressa a mudança na retórica dos bancos. Expandiram-se as atividades ligadas à venda de produtos e serviços e, concomitante, ocorreu a segmentação da clientela, priorizando-se os clientes com maior *poder de compras*. Conforme Deluiz:

(...) Levaram suas atividades às empresas e às pessoas físicas e criaram novos serviços destinados a clientes de altas rendas, como o Private Bank, Corporate Finance, Home Banking e o Office Banking, realizando novas e antigas atividades como a administração de grandes fortunas, realização de negócios de fusões, aquisições, privatizações, atuação na área internacional, previdência privada, seguros e outras (1995, p. 147).

O foco das empresas bancárias passou a ser o atendimento aos clientes, à medida que as inovações tecnológicas são comuns a todas. Tanto assim, que a competitividade e os índices de lucratividade dos bancos dependem da qualidade dos serviços e da eficiência dos atendimentos oferecidos. O discurso nas empresas bancárias fundamenta-se nos preceitos da *qualidade do atendimento*, implicando no aperfeiçoamento dos produtos e serviços oferecidos e na qualificação da força de trabalho.

Esse novo ambiente exigiu a redefinição das atividades bancárias e das habilidades demandadas ao funcionário, à medida que estratégias voltadas ao mercado converteram muitos bancários em vendedores ou *bancários-vendedores*. Sobre a mudança no perfil laboral nos bancos, Jinkings enfatiza:

O discurso institucional propaga a exigência de uma “nova qualificação” dessa força de trabalho, faz a apologia do profissional polivalente e exalta múltiplos conhecimentos, habilidades e atributos tidos como imprescindíveis à realização eficiente do trabalho e à “competitividade” dos serviços disponibilizados no mercado financeiro (2001, p. 05).

O depoimento de um gerente do banco Itaú referenda, um dos aspectos apontados pela autora: a apologia à polivalência e à multifuncionalidade dos trabalhadores bancários. Diz:

(...) Antigamente tinha pra cada setor um funcionário, para cada seção tinha um funcionário, um escriturário, um chefe, subchefe, um superior até chegar no gerente. Hoje não, hoje, por exemplo, o gerente se ele for contratar uma operação, eu além de contratar a operação, negociar com o cliente, eu faço a operação aqui, imprimo o contrato, todo mundo já assina aqui na hora, então não precisa mais do funcionário que fazia esse tipo de contrato. Além disso, eu tenho que sair visitar meu cliente também, então você faz várias coisas, que é a parte operacional que a gente fala que eu não precisaria fazer, mas eu faço hoje. Por exemplo, um caixa hoje em dia além de ele estar recebendo e pagando, ele contrata empréstimos, ele contrata limite pro cliente lá no caixa mesmo, eles têm multifunção, isso é polivalência, como nós falamos: muitas vezes eu tenho que chutar o escanteio e correr lá na frente e marcar o gol (Guido, 21/01/2006).

Os ambientes bancários são dominados por normas pautadas na *excelência* no atendimento e nas metas de produtividade, impondo aos bancários um aumento no ritmo de trabalho e o prolongamento de sua jornada de trabalho. Jinkings coloca, que a intensa pressão nos bancos dissimula-se nos mecanismos de dominação,

contidos nos programas de qualidade total ao instigarem a *máxima produtividade do trabalho e construir o trabalhador que pensa e age em nome do capital* (2001, p. 05).

Os mecanismos de controle e gestão de trabalho, desenvolvidos nas empresas bancárias, objetivam a assimilação e a prática por parte dos trabalhadores das estratégias estabelecidas. Dessa forma, são instituídas nos bancos políticas de *participação* dos funcionários em questões nem sempre estratégicas à empresa, porém que acentuam o aspecto *democrático* das novas relações estabelecidas nas empresas. Cabe aos programas de treinamento e de qualidade total, através da organização de cursos, publicação de revistas e jornais, elaboração de vídeos, concessão de prêmios de produtividade, realização de festas para os funcionários, mobilizarem os trabalhadores, a fim de aumentarem a produtividade de seu trabalho, ao mesmo tempo em que comunica aos bancários os princípios da *excelência do atendimento* nos bancos (Jinkings, 1995).

A massificação das informações é essencial para a existência de homogeneidade no discurso das empresas e tem como finalidade atingir os trabalhadores nos bancos. *Treinet, circulares, circulares normativas, ordinárias, quadro de aviso. O banco tem um boletim sempre em dia, com informações, o banco massifica informações.* Essa é a estratégia adotada, segundo um gerente do Bradesco, para levar até os funcionários as demandas do banco. Ainda conforme o gerente: (...) *Hoje o banco instituiu o sistema que se chama Treinet, do treinamento do banco pela via internet, uma qualidade de ensinamento fantástico, inclusive o banco exige que a gente tire nota no mínimo sete nesse treinamento* (Paulo Roberto, 21/01/2006). O Treinet equivale a uma avaliação, onde o bancário deve cumprir uma série de exercícios para demonstrar seu conhecimento acerca o funcionamento da empresa. Em outra passagem, o gerente destaca como o bancário realiza esses treinamentos:

O cara pode fazer aqui o serviço ou pode fazer em casa, pela internet normal, tem a senha dele para entrar, tem avaliação, tem um teste, chama Pré-teste, esse pré-teste... ali para ter uma noção de seu conhecimento, você não tem obrigação de tirar no mínimo sete. Você vai demonstrando o que você conhece.

Segundo um gerente do Banco do Brasil, os funcionários têm metas individuais de treinamento por semestre a cumprir. *No mínimo cada funcionário tem de fazer 30 horas no semestre de treinamento interno (...) são cursos auto-funcionais ou não,*

que o banco desenvolve todos com o objetivo focado no atendimento e produtos e serviços (Luciano, 20/01/2006).

A mudança de atitudes parece suplantar o *lôcus* do trabalho, à proporção que certas atitudes, engendradas na experiência da Qualidade Total, são tomadas como experiência para a vida do bancário, ou mesmo de todo trabalhador. Jinkings, ao avaliar essa cooptação, destaca os autores Nicole Aubert e Vincent de Gaulejac e sua afirmação de que para além do físico, exigida pelas práticas tayloristas de organização produtiva, *é a mobilização total do indivíduo que se deseja obter; não é somente sua energia física e afetiva, mas também sua energia psíquica que se procura captar* (1995, p. 68). Na fala do gerente da Caixa Econômica Federal evidencia-se esse caráter, que implica na mobilização absoluta de todos os trabalhadores. Segundo o mesmo, contratou-se:

(...) uma consultoria, que analisou vários processos do banco e foi treinando empregados que serviam de instrutores. Alguns empregados que seriam instrutores formariam vários multiplicadores. Então, cada agência tinha um empregado que era multiplicador, que era “agente da qualidade” e esse empregado foi procurando colocar isso daí. (...) Procurava mostrar as vantagens de você trabalhar com qualidade, não só dentro do banco, como na própria vida; e aí você passa a exigir, começa a praticar qualidade, erro zero, bom atendimento (...) (José Zany, 20/01/2006).

Em outro depoimento encontramos o mesmo viés de conduta, por parte de outra empresa, na apresentação do Programa:

No Banco do Brasil, ela se iniciou em 95, praticamente 95, 96 quando se iniciou a Qualidade Total. No início nós nem sabíamos como se aplicava essa qualidade total, no Brasil ninguém sabia. No banco nós usamos os 3 primeiros módulos, que seria aquela parte que você vai inserir fazer uma limpeza, de você organizar sua mesa. O 4º e 5º item, que seriam os mais importantes da primeira fase, está acontecendo agora no Banco do Brasil, dez anos depois. (...) Foi um processo moroso (...) hoje é um processo muito transparente, tanto que hoje nós temos um trabalho interno chamado Qualidade de Atendimento dos Clientes Muito Satisfeitos que, para nós, funciona como se fosse o MS (...), de “ muito satisfeito”. Nós queremos ultrapassar a qualidade de atendimento que o cliente espera (Luciano, 20/01/2006).

Assim, mantém-se um controle sobre o funcionário ao difundir-se os interesses da empresa e obriga-o ao aperfeiçoamento constante, dentro das necessidades do banco. Esses exemplos corroboram os investimentos do Banco Bradesco, no setor de recursos humanos, no decorrer dos anos de 1990. Somente em 1997 foram gastos R\$ 28,3

milhões em programas de treinamento, envolvendo 80.413 participações. Tomando-se a relação entre o número de participações e o total de empregados, pode-se afirmar que cada bancário participou em média de 1,9 atividades de treinamento nesse ano. A título de comparação no ano anterior, 1996, a média foi de 1,7 (DIEESE – SEEB-BH, 1998).

Esses investimentos sinalizavam o perfil das atividades do banco, que se posicionava no mercado para *oferecer produtos e serviços bancários de elevada qualidade e especialização* (BRADESCO, 1998). O discurso patronal da busca da Qualidade Total reforçava-se nos meios de comunicação impressos dos bancos, caso da *Revista Bradesco*, com circulação dirigida aos clientes e acionistas. Em uma das edições de 1996, as reportagens vincularam-se aos temas como *Vitória da Excelência; Parceria com qualidade; O trunfo da diversificação; ISO 9002, a conquista da Certificação*, entre outros. A ênfase na qualidade corroborava a tendência do sistema financeiro mundial, a apologia à Qualidade junto aos clientes, compradores em potencial dos produtos e serviços oferecidos. No artigo lia-se:

Auto-Atendimento Bradesco Dia e Noite. O único com Certificado Internacional de Qualidade ISO 9002 (...) O Auto-Atendimento Bradesco Dia e Noite acaba de receber a ISO 9002, a mais importante Certificação Internacional de Qualidade. Mantendo padrão único de tecnologia e atendimento. O Bradesco Dia e Noite garante os mesmos serviços, com a mesma qualidade em qualquer ponto do país (...) (REVISTA BRADESCO, 1996, p. 16).

Ressalte-se que o exemplo está relacionado ao Banco Bradesco, porém qualquer outra empresa bancária serviria como parâmetro.

Nos anos de 1990, empresas privadas, como o Itaú e Unibanco, foram precursores na implantação de novas práticas organizacionais. Nesse período, o Unibanco lançou o PEG – Programa de Excelência Gerencial, um conjunto de instrumentos de gestão com vistas a garantir rentabilidade à empresa, mediante a excelência do atendimento aos clientes. Na retórica patronal, a *excelência* advinha da *qualidade*, o que se constata na publicação dirigida aos funcionários desse banco:

Qualidade: memorize esta palavra. Ela resume a eficiência, rapidez e busca da perfeição que passou a pautar os processos de trabalho na década de 80, quando caíram as fronteiras econômicas entre nações e a competição entre as empresas ficou internacional. (...) O mercado financeiro não está imune a essa competição acirrada e o potencial competitivo de cada empresa dependerá da qualidade dos serviços que oferecer ao mercado. As exigências em relação aos produtos e

serviços são cada vez maiores, já que o referencial do consumidor agora se estabelece em padrões internacionais. (...) O Unibanco quer ampliar sua participação no mercado cada vez mais pela excelência dos seus serviços. Está empenhado nessa meta de diferenciação e para isso conta com todos os seus colaboradores. Nenhuma empresa consegue trabalhar com qualidade sem as pessoas. Elas são fundamentais no processo de busca da melhoria contínua. Na verdade, qualidade não se resume apenas a uma técnica ou a um método. É um modo de vida que deve permear todas as nossas atividades (apud JINKINGS, 2001, p. 07).

O Itaú também implementou, no início dos anos de 1990, estratégias gerenciais fundamentadas nos preceitos da *qualidade total*. Em 1991, instituiu o *Programa Eficácia 92 – Em Sintonia com o Mercado* com o fito de desenvolver formas distintas de atendimento aos clientes; instigava o auto-atendimento e estabelecia metas e premiações à produtividade. Dessa forma, buscava-se a adesão dos funcionários, à nova organização produtiva implantada. Pode-se avaliar o objetivo do Itaú na publicação dirigida aos funcionários:

Estamos vivendo uma fase de profundas e rápidas mudanças. A competição é a palavra de ordem, em todas as situações da vida, e mesmo as grandes empresas como o nosso Itaú precisam se modificar para ser mais competitivas. Inovações importantes estão sendo implantadas no Banco Itaú. Elas envolvem todos e também estão presentes no Programa Eficácia 92 – Em Sintonia com o Mercado. Um novo e decisivo passo será dado com a nossa reestruturação operacional. Ela representa mais uma grande oportunidade de envolvimento e crescimento pessoal, pois deverá liberar as gerências para uma atuação mais direta junto ao mercado e favorecer a todos na conquista de melhores resultados. O cliente se torna cada vez mais exigente, e espera de nós maior atenção e qualidade na forma como os atendemos (apud JINKINGS, 2001, p. 10).

Nessa perspectiva, o Itaú implantou no ano 2000 a Campanha de Sugestões, uma via de comunicação entre o banco, seus clientes e funcionários. Segundo o depoimento de um gerente do Itaú, a elaboração dessa campanha objetivava trabalhar *com a sugestão de como atender o cliente ou o funcionário tem uma sugestão, o banco antigamente não tinha... não ouvia o funcionário antigamente. E o que aconteceu? O banco foi mudando, foi mudando a um ponto que ele aceitou já a sugestão do funcionário* (Guido, 21/01/2006). Parte essencial das políticas de Qualidade Total, a retórica sobre a participação na produção e criação cooptou o trabalhador a engajar-se aos interesses da empresa.

Evidência dessa *valorização* foi a afirmação do gerente do Banco do Brasil quando questionado sobre a maior força da instituição. Prontamente respondeu: *os funcionários*; logo após arrolou o perfil adequado desse funcionário: (...) *hoje, ele tem que ser uma pessoa dinâmica, flexível, atualizada com o mercado financeiro, que conheça de Windows, que conheça de informática e que tenha vontade de crescer, disponibilidade de sair, de se locomover (...)* (Luciano, 20/01/2006). Ou seja, sustenta a empresa sobre o *patrimônio intelectual de seus recursos humanos* (BIC - Boletim Informativo da Qualidade, Banco do Brasil, out./1998, p. 02). O diretor suplente do Sindicato dos Bancários de Dourados, Elias Ishy, ponderou que essa valorização perpassa pelos interesses da empresa: (...) *os cursos são oferecidos justamente para trabalhar, ser mais eficiente para ganhar mais dinheiro, então acena com promoções (...)*.

Nos bancos estatais os programas de qualidade total foram implementados ainda no início da década de 1990, como parte da política governamental de lhes inculcar um perfil de empresa privada. O Banco do Brasil adotou um perfil próximo aos bancos privados. Tanto que seu *Programa de Excelência e Competitividade-PEC*, lançado em dezembro de 1997, fundamentou-se no mesmo conteúdo do PEG – Programa de Excelência Gerencial do Unibanco. A instituição adotou uma política gerencial agressiva na busca de mobilização e adesão de seus funcionários com suas estratégias de mercado.

Assim como os conglomerados financeiros privados, o Banco do Brasil desenvolveu um eficiente sistema de comunicação entre a empresa e os funcionários, sendo o *Boletim Informativo da Qualidade*, exemplo dessa estratégia. A passagem a seguir esclarece a visão da empresa acerca às mudanças organizacionais operadas:

Um mundo marcado pelos efeitos da globalização exige respostas rápidas, adaptação às inovações tecnológicas e pleno atendimento às expectativas cada vez mais exigentes do consumidor. O Banco do Brasil vem se ajustando para enfrentar esses tempos de turbulência apostando, com o PEC, que a vantagem competitiva reside nas idéias, no patrimônio intelectual de seus recursos humanos (apud JINKINGS, 2001, p. 14).

Chama a atenção nesses discursos não só o apelo à *qualidade* quanto ao empenho dos *colaboradores*, incitados na busca por melhorias constantes. Decorrência desse processo, que extrapola os ambientes bancários, a figura do

trabalhador-colaborador enquadra-se como o perfil adequado às empresas, expressando-se uma nova relação entre o trabalhador com a empresa e o trabalho a ser executado. O bancário é chamado a *vestir a camisa* do banco, comprometendo-se com o cumprimento de metas, de vendas e de produção, as quais por sua vez, influenciam cada vez mais a remuneração. Incentiva-se a integração do corpo funcional e investe-se na formação do trabalhador polivalente. As funções existentes e as atividades a elas relacionadas adquirem mais flexibilidade, adequando-se ao ritmo dos negócios realizados pelo banco.

O depoimento do diretor Sindicato dos Bancários de Dourados, Leonardo Nunes, elucidou as estratégias e práticas adotadas pelos bancos, em relação a seus funcionários. Envolvimento e participação são elementos intrínsecos a essas políticas, assim como transferir aos funcionários as responsabilidades sobre o crescimento da empresa. Pontuou:

(...) Nós vivenciamos aqui nos bancos a questão da promoção, porque o trabalhador sem promoção, ele trabalha 6 horas diárias, a lei permite trabalhar 6 horas. O trabalhador com promoção passa a trabalhar 8 horas; então ele dá uma pequena promoção para que o trabalhador passe a trabalhar 8 horas e, as vezes, aquelas 2 horas a mais, se ele tivesse recebendo horas extras, o salário dava muito mais. Então ele dá uma pequena faixa, só para segurar e também aquelas questões de chamar o trabalhador para discutir os problemas da empresa, mas a gente percebe que o objetivo é fazer com que o trabalhador vista a camisa da empresa para se sentir como se fosse o dono da empresa, pra fazer com que a empresa cresça. (...) é uma forma de encobrir, mas que é uma realidade, fazer com que o trabalhador não perceba que está sendo explorado e, até para adaptar no discurso do próprio patrão, você participou do processo, você contribui, você é membro, é uma peça importante na empresa. Sabemos que a pessoa é importante, mas temos que ter muito cuidado com esse tipo de discurso, pode ser uma forma de escamotear uma realidade (10/12/2005).

Até a década de 1970, uma tarefa iniciada no caixa repartia-se em mais de um setor para retornar ao caixa e ser finalizada. O comentário a seguir elucidou a dinâmica das atividades bancárias nesse período.

Quando eu entrei nessa agência aqui eu já entrei direto como caixa. Então naquela época o recebimento, era na base da fichinha, era uma chapinha. Então a gente chegava com o cheque e tinha uma atendente, duas ou três lá no balcão que anotava: o cliente vem com cinco cheques, cinco chapa três, cinco chapa três; assim sabia que aquele cheque era daquela chapa, tinha uma chapinha de metal, assim entregava para o cliente e o cliente ficava esperando até lançarem no manual, jogar pro caixa e o caixa chamar aquela chapinha pra receber. Aí foi

mudando. Vem uma lista normal, o cara lançava direto passava no caixa e já pagava o cliente (...) (Guido, 21/01/2006).

A otimização das atividades alterou o ritmo e a divisão do trabalho nos bancos. A automatização de várias tarefas feitas pelo caixa e do atendimento direto ao cliente reduziu a seqüência de atividades no interior da agência bancária. Segue o depoimento do gerente do Itaú:

(...) Foi em 90, 89 que eu fui em uma reunião, que todo ano o banco faz uma reunião de confraternização e uma reunião de todos os gerentes do banco e mostra a mudança que aconteceu no banco, o que vai mudar e aí eles lançaram lá que a partir daquele ano, a partir do ano de 90, cada gerente teria um computador na mesa, que você faria tudo aqui, contratar, negociar. Aí eu cheguei na agência e contei, ninguém acreditava. Então foi uma mudança tão grande, foi tão rápido.

Esse processo de automatização das atividades bancárias vislumbrou tempos de mudanças laborais nos bancos. A adequação dos funcionários ao novo ritmo impostos pela informatização e pelo mercado foi estada pela retórica da polivalência. Ao longo da década de 1990, as políticas de seleção e treinamento dos bancos visaram preparar o funcionário para um atendimento integral ao cliente. O depoimento a seguir abalizou esse processo interno nos bancos:

Na verdade, os bancos estão investindo para que ele seja também um generalista, que ele conheça todas as operações dentro do banco. Antes, você tinha aquele cara isolado que conhecia de um assunto, outro do outro. Com a automação, hoje o funcionário (...) tem que conhecer de tudo, de leasing, de aplicações, de cobrança, de todos os produtos que um banco tem, e os bancos estão investindo nisso, para que cada funcionário que ficar lá dentro seja extremamente treinado e apto para atender o cliente no que ele precisar (apud Jinkings, Nise. 1995. p. 89).

Esse testemunho, do início de década de 1990, encontrou eco nas entrevistas dos gerentes realizadas na pesquisa. A polivalência tornou-se elemento essencial no perfil do trabalhador bancário na década final do século XX. Nas palavras do gerente do Banco do Brasil:

Polivalência, para o bancário hoje, é você ser uma pessoa adaptável rapidamente às mudanças (...) está englobada na globalização. Pegou isso profundamente e rapidamente nos bancos. Os bancos crescem muito rapidamente e cada banco quer ser o banco top de linha. Então se o funcionário está qualificado pra trabalhar apenas no agronegócio e se eu precisar dele amanhã ou depois num setor que vai mexer apenas com empresas, ele tem que se adaptar rapidamente.

Se não conseguir essa adaptação ele não consegue sobreviver no mundo bancário, que é muito rápido (...) em uma semana, no máximo duas, ele tem que estar falando outra linguagem e trabalhar, senão não consegue crescer. (...) A gente percebe isso com muito mais facilidade nas pessoas mais jovens; os funcionários mais antigos (...) têm uma dificuldade enorme de ter adaptabilidade, de ser funcionário com várias funções. (...) Vou pegar um exemplo: aquele menino. Ele tem 4 anos de banco e é meu gerente da Carteira Agrícola. Atende financiamentos elevadíssimos, tem um conhecimento profundo de agronegócios, é uma sumidade nos agronegócios (...) tem 22 anos de idade, é um menino prodígio, vamos dizer assim (Luciano, 20/01/2006).

O gerente da Caixa Econômica Federal enfatizou acerca dessa nova exigência:

Nós tivemos uma época em que se falava muito no especialista, hoje nós já paramos de ouvir tanto os especialistas. Os bancos hoje querem mais aquela pessoa polivalente (...) que tanto entenda do empréstimo de habitação, como também conheça sobre uma prestação de serviço para o trabalhador, que possa ir trabalhar no caixa. (...) como hoje é muito fácil (acesso) às normas do banco, o que é o produto, então é muito fácil ele ter conhecimento superficial de tudo, ele consegue atender aquele cliente, porque na hora que ele tiver dúvida abre o computador, ali tem tudo explicado, como funciona aquele produto. (...) é difícil aquele empregado que só entenda de uma coisa, porque da forma que você trabalha tanto recebe aqueles clientes que querem saber sobre habitação como querem saber sobre o FGTS, então você tem que estar por dentro, ter um conhecimento, pelo menos superficial, de tudo para atender esse cliente (José Zany, 20/01/2006).

O termo polivalente acena a uma formação que capacita o indivíduo a distintos postos de trabalho, isto é prepara para o desempenho de empregos qualificados e para *compreender as bases gerais, científicas-técnicas e socioeconômicas da produção em seu conjunto* (DELUIZ, 1995, p. 176). A polivalência pressupõe a possibilidade de um trabalho variado, além de requisitos comportamentais, tais como: adaptação às mudanças, vontade de aprender; motivação iniciativa, criatividade, responsabilidade, trabalho em equipe, organização, comunicação, capacidade de usar e transferir conhecimentos e experimentos em situações diferenciadas, saber manipular instrumentos básicos utilizáveis em uma ampla gama de tarefas, entre outros. Porém, apesar do avanço em relação à forma taylorista, o trabalhador *não domina a técnica em nível intelectual, utilizando o conhecimento de modo instrumental, permanecendo a ciência monopólio do capital* (DELUIZ, 1995, p. 177).

Por isso a defesa de Antunes (2002) sobre a tese da apropriação do *savoir faire* intelectual e cognitivo do trabalhador, em nome do capital. Constatamos essa apropriação, quando se analisa os depoimentos dos gerentes bancários. Conforme o gerente da Caixa Econômica Federal a empresa:

(...) proporciona o pagamento de cursos de pós-graduação, de mestrado, às vezes paga parte, às vezes paga inteira. Eu, por exemplo, tive um curso de MBA pago pela Caixa. A Caixa custeou e me dava condições, não me dispensou do serviço, mas me dava condições quando eu precisava fazer um trabalho, assistir aulas (...) (José Zany, 20/01/2006).

O gerente do Banco do Brasil asseverou ter a empresa:

um trabalho desenvolvido pela Diretoria de Pessoas, que dá para o funcionário, por semestre, 200 reais, para que use esse dinheiro para compra de revistas especializadas, compras de apostilas, compra de CDs, para pagar cursos de inglês, de informática, de espanhol, qualquer curso que ele queira. Isso para os funcionários de níveis de execução, são os funcionários que entram que não tem nível de gerência. (...) Existe um sistema nosso aqui que se chama Dectal, tal é um sufixo de profissionalização; o que a gente coloca ali dentro? Todos os cursos que você possui no banco, como faculdades que você fez pelo banco ou não, todos os cursos internos, desde os cursos como lavagem de dinheiro, de negociação, de seguridade. Têm os cursos extra-bancos que são as de pós-graduação, mestrado e a tua experiência com o banco, juntando todos esses fatores você vai ter uma pontuação e quando quiser fazer um processo, participar de um processo de promoção dentro da empresa, você ganha cargos maiores, ou mesmo de uma simples transferência de um lugar para outro, você vai ter tua pontuação, vai concorrer com teus colegas, aquele que tiver uma pontuação maior terá a preferência (Luciano, 20/01/2006).

Mesmo amparado por um discurso de participação e envolvimento com a empresa, observamos os conflitos entre os interesses das empresas bancárias e funcionários, tanto nas públicas quanto nas privadas, como na carta enviada ao Superintendente do Banco do Brasil, em setembro de 1995, pelos gerentes da agência de Dourados. Na missiva destacam-se os problemas comumente enfrentados por todos os bancários e condizem com a prática empregada pelas empresas bancárias a partir da reestruturação pela qual passaram, desde fins da década de 1980. A seguir a transcrevemos:

Senhor Superintendente,

Jornada de Trabalho x Demanda de Serviços – O Comitê de Administração da Agência de Dourados, extremamente preocupado com o clima motivacional dos funcionários desta dependência, aí especialmente incluído o grupamento de gerência média, permite-se levar ao seu conhecimento alguns aspectos julgados relevantes sobre o tema em foco.

Desnecessário se faz abordarmos aqui o **acúmulo de serviços verificado na área operacional**, originário da renegociação de dívidas e concomitante contratação de novas operações de custeio agrícola. Entretanto, a situação de “sufoco” não se limita a este período, pelo contrário, desde o mês de novembro/94, quando redefiniu-se a estrutura organizacional da Agência, temos nos deparado com intermináveis mutirões que se arrastam pelos finais de semana, na expectativa de mantermos a condução dos serviços pelo menos em condições satisfatórias.

Paralelamente, inúmeras ações foram implementadas, notadamente aquelas **voltadas a seletividade de clientes**, com o objetivo de adequarmos a demanda de trabalho à mão-de-obra disponível. Esforço hercúlio tem sido despendido a fim de que a excelência do atendimento seja preservada. **Nossa equipe, como pode ser comprovado pelos números apresentados, lançou-se entusiasticamente na venda do BrasilPrev, tendo inclusive superado a meta anual determinada por essa Sede. Na venda de seguros ouro, obtivemos destaque a nível nacional.**

Porém, sentimos que a motivação e o entusiasmo demonstrados nem sempre recebem o devido reconhecimento. Somos sabedores e temos consciência de que tudo deve ser feito, notadamente no momento em que a situação é difícil, pela preservação da Instituição Banco do Brasil.

Ainda assim, convictos do papel cumprido, ousamos questionar sobre a interrupção no pagamento de horas extras, desde o mês de dezembro/94.

Seria lugar comum referir-se às dificuldades financeiras porque passamos. As horas extras prestadas desde aquela data, muito acima das duas de direito, tem impedido até mesmo a continuidade dos estudos de muitos colegas e sequer é autorizado rateio de algumas horas, entre os mesmos.

Permitimo-nos, então julgarmo-nos injustiçados. Afinal, em muitas dependências do Banco, a jornada de trabalho é cumprida à risca. Em outras, as horas extras são remuneradas integralmente.

Para constatar a veracidade do que afirmamos, não precisamos ir longe, sequer sair de nossa praça: no Cesec Dourados, as equipes cumprem regularmente seu horário, a exceção dos períodos em que há sobrecarga de serviços, como o que verificamos atualmente, em função da Campanha de Combate a Inadimplência. Neste caso, especificamente, a pedido do Cedip, foi realizado levantamento das horas extras necessárias para a vazão dos trabalhos. E, como resultado, aqueles colegas envolvidos no mister estão percebendo desde julho último, as horas extras que lhe são devidas.

Não pretendemos, absolutamente, questionar o direito conquistado pelos nossos colegas do Cesec e de outras dependências, tampouco pretendemos que se generalize uma prática que se pretende abolir. Queremos, sim, evidenciar as desigualdades de tratamento geradoras de desalento e desmotivação, ao tempo em que reivindicamos nossos direitos.

Afinal, se é permitido a alguns, que já cumprem a jornada de 6 horas, a prática de horas extras, em situações especiais, porque não estendê-la aquelas que, por contingências do trabalho em áreas fim de Banco, invariavelmente tem 8, 10 e

até 12 horas/dia? Acreditamos que o Administrador da Agência será suficientemente consciente para atribuir dotação conforme as reais necessidades da equipe.

Confiantes em uma decisão favorável, norteadas pelos princípios de justiça e profissionalismo, marcantes em todas as decisões emanadas dessa Superintendência, **reafirmamos nosso propósito de continuar perseguindo melhores resultados para a Agência e para o Banco como um todo** (carta à Superintendência do Banco do Brasil, 08/09/95, grifo nosso).

A jornada de trabalho dos bancários, fixada em 6 horas diárias ou 30 horas semanais, foi uma conquista da categoria, fruto da greve nacional de 1932. Entretanto, somente em 1962, após nova greve nacional, esta conquista transformou-se em lei, passando a constar na CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas). No Título III, Capítulo I, Seção I, consta a normatização da jornada de trabalho dos bancários¹³. Portanto, a regulamentação das horas extras tornou-se o expediente comum nos bancos e o não pagamento destas não foi problema somente no Banco do Brasil.

Em maio de 1994, orientados pela CNB-CUT (Confederação Nacional dos Bancários), o Sindicato dos Bancários de Dourados realizou um plebiscito com os funcionários do Banco Bradesco, nas agências de sua base territorial. O plebiscito ocorreu a nível nacional e seu objetivo foi o de apurar dados para pressionar a direção do banco a pagar as horas extras e respeitar a jornada de trabalho dos funcionários. A tabela 9 mostra os dados apurados pelo sindicato em sua base territorial.

Tabela 9 – Resultado do plebiscito (Sindicato dos Bancários de Dourados)

Sua jornada de trabalho é respeitada?
54,09 % - Disseram que não
39,79 % - Disseram que sim
6,12 % - Não se manifestaram
O banco deve pagar as horas extras?
85,71 % - Sim
10,20 % - Não
4,09 % - Brancos

Fonte: Jornal O Bancário, maio/1994.

¹³ Art. 224 - A duração normal do trabalho dos empregados em bancos, casas bancárias e Caixa Econômica Federal será de 6 (seis) horas contínuas nos dias úteis, com exceção dos sábados, perfazendo um total de 30 (trinta) horas de trabalho por semana.

No ano seguinte, 1995, o Banco Itaú decidiu não mais pagar as horas extras aos funcionários, em troca seria procedida uma compensação. Segundo o jornal *O Bancário*, a empresa obrigou os funcionários a assinarem um termo de compromisso, concordando com a proposta. O jornal veiculou, em sua publicação de janeiro de 1995, uma tabela com as perdas do bancário com a compensação.

Tabela 10 – Perdas salariais dos bancários (Banco Itaú)

Salário Mensal (R\$)	Valores HE 1 hora	Total média mês	Salário + HE	PERDAS				
				FGTS	13°	Férias	INSS	TOTAL
331,00	2,76	88,27	419,27	8,40	7,97	3,27	26,07	133,98
470,00	3,92	125,33	595,33	11,93	11,31	4,64	37,02	190,24
640,00	5,33	170,67	810,67	16,25	15,41	6,32	50,41	259,05
1000	8,33	266,67	1266,67	25,38	24,07	9,88	78,76	404,76

Elaboração: Sese/Seeb, SP.

Obs.: média do mês – foi considerada como média do mês 4H.E. por semana (= 16H.E./mês).

De acordo com o jornal, várias agências tiveram suas atividades paralisadas por algumas horas em todo o país, em protesto à política de compensações das horas extras, adotadas pelo banco. Em Dourados, o Sindicato reuniu os funcionários para detalhar sobre os prejuízos da ação do banco, pois perderiam parte de sua remuneração mensal, além dos acréscimos sobre o 13° e férias adicionais. O corte das horas extras inseriu-se nas políticas de redução de custos dos bancos, no processo de otimização destas e foram, durante toda a década de 1990, de encontro aos lucros das mesmas. Nesse período de cortes, por exemplo, o Itaú lucrou, apenas nos primeiros 9 meses de 1994, 225 milhões de reais (*O Bancário*, jan./1995).

Segundo uma pesquisa realizada pelo Instituto Datafolha, intitulada *Perfil do Bancário* e publicado em julho de 1996, 53% dos bancários brasileiros costumavam fazer horas extras¹⁴. A tabela seguinte aponta os valores referentes à pesquisa.

¹⁴ A pesquisa amostral *Perfil do Bancário* (1.444 entrevistados) utilizou como metodologia respostas espontâneas e únicas.

Tabela 11 – Hábito e média de horas extras feitas pelos bancários por mês – Brasil/1996

Fazem horas extras	53%	Pagamento	
Até 10 horas	18%	Paga totalmente	20%
10 a 20 horas	10%	Paga em parte	11%
20 a 50 horas	19%	Desconta em folgas	1%
Mais de 50 horas	6%	Não paga	21%

Fonte: Datafolha, 1996 - Elaboração: Dieese – Linha Bancários.

Uma das implicações da extensão da jornada de trabalho recaiu sobre o nível dos empregos da categoria. Setores contrários à jornada mais extensa apontaram a redução deste como fator de ampliação dos postos de trabalho e melhora na saúde do trabalhador. Por outro lado, setores empresariais defenderam a desregulamentação da forma de empregar e distribuir o tempo de trabalho, além de apresentarem alternativas de redução da jornada, associadas à redução dos salários, o que não interessou ao movimento sindical bancário.

A pesquisa trouxe ainda uma simulação dos empregos potencialmente gerados pela eliminação da prática de horas extras¹⁵. Podem-se conferir os números na tabela seguinte.

¹⁵ Na realização desses cálculos adotaram-se os seguintes critérios: Salário médio da categoria bancária em 1996, R\$ 1.609,94. Conforme Balanço Social dos Bancos/1996, publicado pela FEBRABAN (1998); Número médio mensal de bancários em 1996, 524.313. Conforme MTB – Caged (Lei nº 4.923/65); Salário médio por hora, R\$ 8,94, considerando uma jornada de 180 horas/mês; Considerou-se o ponto médio do intervalo. Por exemplo, entre 10 e 20 horas, adotaram-se 15 horas extras.

Tabela 12 – Cálculo do número de empregos que poderiam ser criados em 1996.

Média de horas extras	Proporção da categoria	Número de bancários	Número de horas extras por ano	Custos de horas extras/ano (R\$)	Equivalente em números de postos de trabalho
Até 10 horas	18%	94.376	11.325.161	151.940.244,82	7.865
10 a 20 horas	10%	52.431	9.437.634	126.616.870,68	6.554
20 a 50 horas	19%	99.619	41.840.177	561.334.793,36	29.056
50 horas ou mais	6%	31.459	18.875.268	253.233.741,37	13.108
Total		277.885	81.478.240	1.093.125.650,23	56.583

Fonte: Instituto Datafolha (1996) e Balanço Social dos Bancos (1996) e MTb – CAGED (Lei 4.923/65) - Elaboração: DIEESE – Linha Bancários.

A propagação da informática nos bancos possibilitou a diferenciação dos clientes, permitindo a adoção de estratégias distintas de atendimento, seja personalizado (home banking), para clientes de média/alta renda, ou padronizado (máquinas de auto-atendimento nas agências), para aqueles de baixa renda. Essa demanda caracteriza o processo de segmentação implantada pelos distintos bancos, em sua política funcional.

O conceito sobre as atividades bancárias foi redefinido nas últimas décadas, parte das novas estratégias empresariais dos bancos e a segmentação compuseram o cenário de adequações. As estratégias compreenderam:

- * segmentação da clientela – atendimento personalizado apenas para os clientes com rendas mais elevadas;
- * mudança no perfil dos produtos e serviços – oferta de produtos e serviços como previdência privada, seguros, operações de crédito e de engenharia financeira (fusões e incorporações de empresas);
- * especialização em operações de médio e longo prazo com pessoas físicas e jurídicas, em substituição a operações de curto prazo, como as aplicações financeiras.

O depoimento do gerente da Caixa Econômica Federal esclareceu essa divisão interna, visível no *layout* das agências, porém nem sempre perceptível aos clientes. Ponderou:

Hoje (...) o que os bancos têm é uma segmentação. Você acaba procurando um trabalho, os clientes, dependendo de sua renda. Às vezes é uma coisa que não aparece, a gente procura não deixar visível ao cliente, mas existe isso dentro da Caixa (...). Nós temos um setor que atende aquelas pessoas que tem uma renda superior, temos um setor que atende pessoas com renda média e setor que atende a baixa renda. A gente procura atender todos bem, mas dentro de sua faixa de renda, dentro de seu segmento (José Zany, 20/01/2006).

Essa segmentação foi corroborada pelo gerente do Banco do Brasil:

(...) a segmentação veio para que? Para justificar os tipos de clientes e para você dar um atendimento de qualidade e personalizado. Como funciona? Nós temos um setor de auto-atendimento, que é responsável por em média de 90% de todas as transações bancárias que são feitas (...) temos setores de pessoas físicas, que se separam em três grandes setores segmentados, que são o setor exclusivo, onde eu atendo meu cliente de alta renda, tenho meu cliente preferencial, que é um cliente médio e tenho um setor chamado “pessoa física”, que é um cliente menor renda (...) e tem o segmento que cuida só de empresas, não dos empresários; mas dá conta das empresas mesmo, como um todo, todas as linhas de crédito. Agora segmentou para você poder atender maior número de clientes com menor número de funcionários (Luciano, 20/01/2006).

Verifica-se a orientação dos bancos à otimização de sua funcionalidade e ênfase ao atendimento, dispondo de frentes que permitam atender os de menor renda quanto os de maior. Assim, parte dos funcionários disponibiliza-se para venda dos produtos e serviços do banco, na forma de aplicações, seguros, empréstimos e outros. Ressalte-se que os serviços oferecidos pelos bancos, antes efetuados pelos funcionários, passaram a ser executados pelos clientes, levando-os a realizar um trabalho antes restrito aos bancários, *tudo justificado pelo discurso da modernidade tecnológica e organizacional* (SILVA, 2002, p. 84), além de obrigar o cliente a pagar pelos serviços utilizados.

Com a racionalização do trabalho bancário processa-se uma alteração no perfil do funcionário bancário. A exigência recai sobre o atendimento prestado ao cliente e, com conseqüência, mantê-lo fiel aos produtos e serviços da instituição que representa, assim como, garantir a potencialidade de novas aquisições. É nesse contexto que o apelo dos gerentes do Banco do Brasil, em Dourados, na carta acima citada, encontra eco: (...) *Nossa equipe, como pode ser comprovado pelos números apresentados, lançou-se entusiasticamente na venda do BrasilPrev, tendo inclusive superado a meta anual determinada por essa Sede. Na venda de seguros ouro, obtivemos destaque a nível*

nacional. O alcance de metas de produtividade configura-se como parte essencial do trabalho do bancário, transformado em *bancário-vendedor*.

Comum às empresas capitalistas, os bancos adotaram essa prática com eficiência, vinculando-o ao discurso da Qualidade Total. Em todos os depoimentos de gerentes, realizados no transcurso da pesquisa, observou-se que a política de metas é intrínseca à funcionalidade dessas empresas. O gerente do Banco Bradesco foi enfático em sua defesa em relação às metas e à instituição: *o objetivo é uma constante, não tem nem como. A nossa meta é ser sempre o primeiro do mercado. Sempre é o nosso objetivo. E a cada ano a gente faz um orçamento, sempre focando o primeiro lugar, segundo jamais* (Paulo Roberto, 21/01/2006). O diretor Leonardo Nunes, informou-nos que *alguns bancos adotaram um sistema de avaliações em que o melhor funcionário é aquele que vende mais, falta menos, dá menos trabalho para a empresa*, ou seja, negam o conflito imanente entre capital e trabalho e incitam o mito da democracia no *chão da fábrica* (PINHEIRO, 1997).

Assim, as práticas de atendimento com excelência e metas de produtividades, materializadas sob a retórica da Qualidade Total, reforçam-se mutuamente, angariando à empresa a cooperação de seus funcionários à força, mas com aspecto de consenso. Praticamente não há diferenças entre os bancos públicos e privados nesse processo, o que se verifica na fala dos gerentes do Banco do Brasil e do Itaú:

(...) encantamento dos clientes, este último é o mais importante. Você deve ter feito entrevistas em todos os bancos; você vai ouvir o mesmo discurso de todo mundo, é praticamente igual. O que vai diferenciar você vir fazer teu empréstimo, ser cliente do Banco do Brasil, do Itaú, do HSBC, do Bradesco? O meu atendimento, mais nada. Esse é o trabalhador colaborador, aquele que vai encantar você, vai superar suas expectativas (...) (Luciano, 20/01/2006).

(...) hoje, por exemplo, tudo é igual; automação, tecnologia, cultura dos bancos, a maioria é tudo igual. O que muda? Somente o atendimento (...) como a gente atende, como o banco atende o cliente dele. O que vai mudar é só isso aí. (Guido, 21/01/2006).

Essas transformações no trabalho bancário acarretaram seqüelas aos funcionários. Uma pesquisa promovida pelo Diesat (Departamento Intersindical de Estudos e Pesquisas de Saúde e dos Ambientes de Trabalho) apontou para causas da tensão e fadiga no trabalho bancário como: *o ritmo intenso de trabalho, a pressão por produtividade, as formas de controle exercidas pelas chefias, a grande carga de responsabilidade (em razão da manipulação de valores alheios, direta ou indiretamente)*,

a exigência dos clientes em caso de atendimento ao público (...) (JINKINGS, 1995, p. 90.) Vale ressaltar, que esses mecanismos, fontes de *stress*, compõem os preceitos da cartilha da nova gestão de trabalho nos bancos, portanto não há como dissociá-la do fazer cotidiano do bancário, o que torna a situação mais complexa.

Em diversas ocasiões o sindicato discutiu esse tema, seja em reuniões ou em artigos, no órgão informativo *O Bancário*. Em abril de 1999, o Sindicato reuniu a categoria para discutir acerca os problemas da LER e da pressão sobre os bancários¹⁶. Expuseram o ponto polêmico *em relação à pressão psicológica e o nível de stress, que estão hoje os funcionários, sendo contestado pelos administradores (...)* o diretor Longo disse da preocupação que o funcionário tem hoje de dizer que esta com os sintomas da LER, pelo medo de perder o emprego, isto é preocupante (Ata da Diretoria, 28/04/99).

Segundo o diretor suplente Carlos Longo, a pressão exercida sobre os bancários dificulta até mesmo sua organização, conforme pontuou:

(...) As metas impostas aos trabalhadores impede eles de pensar, impede de tentar reagir, de se organizar, então o patrão coloca metas, trabalho excessivo, estressante. Isso impede que as pessoas possam fazer essa organização e o resultado disso é que cada vez mais as negociações estão saindo sem muita oposição (...) (11/01/2006).

Cada vez mais os bancários sofrem com os DORT, sobretudo os digitadores e caixas, acarretando, em alguns casos, a invalidez e a perda por completo do controle das mãos. O depoimento de uma bancária esclareceu a situação do funcionário nesses momentos: *comecei a sentir uma dorzinha nas costas. Mais tarde, senti dor nas mãos e braços. Pouco tempo depois já não podia dormir. Fiquei impossibilitada de realizar as tarefas mais cotidianas, como escovar os dentes... Me senti inválida* (O Bancário, abril/96).

O intenso ritmo de trabalho, as exigências de produtividade, jornadas de trabalho maiores e o desrespeito às pausas de descanso previstas em lei são fatores ligados às lesões. Segundo o sindicato, ao sentir algum sintoma, o bancário deveria

¹⁶ A LER (Lesão por Esforço Repetitivo) passou a designar-se por DORT (Distúrbios Osteomoleculares Relacionados ao Trabalho). Abrangem uma série de lesões que atingem músculos, tendões, nervos, sinóvias, fâscias e ligamentos, provocadas por uso repetido e/ou forçado de grupos musculares e postura inadequada.

procurar um médico ou um centro de saúde do trabalhador e exigir a emissão da CAT (Comunicação de Acidente de Trabalho), o que garantiria seus direitos.

A precariedade associada ao aumento vertiginoso de serviços expôs o bancário de Dourados, a situações de extremo stress e insegurança, como a passagem abaixo destaca:

(...) a diretora Glória colocou a todos que o banco após ter assumido as contas do Estado, triplicou o volume de serviços e apenas alguns estagiários foram contratados, provocando um acúmulo de serviços muito grande, causando stress, depressão e outros problemas. Nas visitas que vem sendo feitas nas agências do Banco do Brasil, as reclamações são muitas, acúmulo de serviços, pressões das chefias, extrapolação da jornada (...) (Ata da Diretoria 27/06/98).

Em 1998, o governo estadual de Mato Grosso do Sul rescindiu contrato com o HSBC e coube ao Banco do Brasil atender à demanda do funcionalismo público estadual. Novas contas foram abertas sem a contratação de pessoal para suprir a defasagem, o que levou às filas e descontentamentos de clientes e funcionários com o número reduzido de caixas. Em visitas às agências da região, os dirigentes sindicais verificaram *um verdadeiro inferno para bancários e clientes*. Enfatizaram estarem *superlotadas, com filas imensas causadas pelo número reduzidíssimo de caixas* (O Bancário, jun./98).

Outro aspecto decorrente da reestruturação foram os investimentos na criação de canais alternativos para prestação de serviços e atendimento, tais como atendimento a domicílio para clientes preferenciais, débito automático de contas mediante autorização, utilização de caixas coletoras para efetuar depósitos e pagamentos em ambientes extra-agência (empresas, supermercados, *shopping centers*, entre outros). Como decorrência, assistiu-se as prestações de serviços em empresas alheias aos bancos, como padaria, supermercados, farmácias e agências do Correio em fins da década de 1990.

A aprovação da Resolução 2007, do Conselho Monetário Nacional, ao autorizar os bancos a contratarem empresas não financeiras para prestarem serviços bancários em seu nome, abriu precedentes para convênios como o do Banco do Brasil e a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, no início do ano 2000. O acordo habilitou as unidades do Correio a prestarem serviços financeiros para o Banco do Brasil, tais como abrir e movimentar contas correntes e poupança, além de fazer pagamentos de títulos, carnês e outras contas semelhantes.

O jornal *O Bancário* (abr./2000) noticiou à época da decisão do Conselho, um artigo destacando o desrespeito desses convênios aos clientes e à categoria de bancários. Assinalou que a decisão do Conselho Monetário Nacional inviabilizou as empresas que faziam o papel de correspondentes bancários cobrarem pelos serviços, sendo a instituição remunerada pelo banco contratante.

Essa nova prática adotada pelos bancos, públicos e privados, ao longo dos anos de 1990, reconfigurou o perfil da categoria, pois trabalhadores alheios a esta passaram a realizar tarefas, pertinentes aos bancários, fora das agências. Essa modalidade de trabalho incorporou-se à terceirização de serviços, comuns nos bancos nos últimos anos e implicaram na precarização do trabalho no interior das agências, desorganizando a categoria, e nas prestadoras de serviço, uma vez que esses trabalhadores não usufruem os direitos conquistados pelos bancários.

Como nos afirmou um gerente, esses funcionários não se reconhecem como bancários, tampouco são amparados pela lei, ou seja, sem os benefícios da categoria, apesar do banco manter a política de agregar os terceirizados que prestam serviços na empresa ao seu cotidiano. *Festas de aniversário, festas de final de ano, a gente envolve todos, todos participam juntos, como se fossem funcionários da casa, não tem essa discriminação* (Luciano, 20/01/2006, **grifo nosso**). O diretor suplente Elias Ishy corrobora essa estratégia dos bancos ao afirmar: (...) *nenhum banco é diferente, trabalha bem, qualidade total, fazem cursos, dão umas festinhas aqui, envolve os funcionários no banco* (grifo inserido, 11/01/2006).

Na época dessas mudanças, o Banco Central e a Confederação Nacional dos Bancários veicularam retóricas conflitantes acerca dos convênios. Para o Banco Central, a medida permitiria o *desafogo* da rede bancária, o que acarretaria no melhor atendimento dos clientes. Contrariamente, a Confederação Nacional dos Bancários afirmava que a medida levaria a *desorganização do sistema financeiro e da categoria* (abr./2000). A retórica do Banco Central ia ao encontro das novas políticas gerenciais implementadas pelos bancos, como as fundamentadas no conceito de Qualidade Total e a busca constante por *atendimento com qualidade*. Evidenciava ainda a transferência das ocupações bancárias, tidas como não essenciais, atendendo ao perfil mais voltado ao mercado adotado pelos bancos.

O sindicato manifestou-se através de seu presidente Joacir Rodrigues, contrário ao que ocorria. Asseverou ser essa mais *uma armadilha para*

desmontar a categoria bancária, que já não consegue oferecer um bom atendimento devido a grande demissão ocorrida nos últimos anos em função da entrega dos bancos nacionais ao capital estrangeiro (O Bancário, abr./2000).

Em outro momento o Banco Bradesco tornou-se parceiro dos Correios. Assim, os Correios passaram atuar como correspondente bancário do Bradesco, com o serviço de Banco Postal, conforme com as orientações do Banco Central do Brasil, nos termos da Resolução 3110/2003 do Conselho Monetário Nacional e da Portaria nº 588/2000 do Ministério das Comunicações.

Segundo os Correios, até 2002, 1750 municípios brasileiros não dispunham de agências bancárias e com o Banco Postal 1675 dessas cidades foram atendidas. Atualmente, mais de 5400 postos de atendimento estão espalhados por todo o país, instalados nas agências próprias dos Correios. Esse serviço caracteriza-se pela utilização da rede de atendimento dos Correios para a prestação dos serviços bancários básicos, em todo o território nacional. Os números do Banco Postal abalizam seu alcance no país, pois um ano após a inauguração da primeira agência (25/03/2003) contabilizavam-se 2.732 postos em funcionamento e 430 mil correntistas, atingindo média de 150 mil atendimentos ao dia.

Os principais produtos e serviços oferecidos eram: abertura de contas; recebimento de contas de concessionárias; recebimento de títulos e tributos; pedido de cartão e talão de cheques; pagamentos; fornecimento de saldos e extratos; realização de depósitos, saques e transferências; recepção e encaminhamento de pedidos de empréstimos e financiamentos. Apesar de esse caso ser específico de uma instituição, o Bradesco, corrobora num processo em ascensão no sistema bancário nacional, qual seja, um trabalho comumente relacionado ao *locus* do banco transferindo-se à empresas alheias a estas, descaracterizando o trabalho bancário.

Em fins da década de 1980 e ao longo da década de 1990, transformou-se também o perfil da categoria. Verificou-se a redução do número de escriturários, auxiliares, chefias intermediárias, em detrimento de outros segmentos, notadamente os relacionados à área de informatização e gerências voltadas às operações do mercado financeiro. Na tabela 13 pode-se observar as tendências de redução e ampliação na categoria.

Tabela 13 – Bancários: distribuição por grupo ocupacional – Brasil -1986/94

Ocupação	1986 (em %)	1994 (em %)
Direção e gerência	5,75	9,86
Chefias intermediárias	16,03	11,62
Analistas e programadores	0,44	1,83
Assessores econômicos/ jurídicos	0,56	0,98
Outros assessores	0,11	0,34
Assistentes administrativos	0,66	1,34
Operadores máq./proc.	1,44	2,45
Escriturários e auxiliares	54,78	47,29
Caixas, pagadores etc.	15,81	19,92
Operadores serviços telefônicos	0,29	0,67
Secretárias	0,58	0,91
Apoio, limpeza, vigilância	0,75	0,43
Outros	2,80	2,35
Total	100,00	100,00

Fonte: MTb – RAIS.

Elaboração: DIEESE – Linhas Bancários.

Vale ressaltar que a redução dos escriturários implicou também no esvaziamento político da categoria, pois compunham a massa de trabalhadores não comissionados, participantes ativos dos enfrentamentos sindicais. Essas práticas, além de atender as mudanças operacionais visavam o enfraquecimento organizacional sindical da categoria.

Ao avanço das novas gestões de trabalho, conciliou-se a terceirização de serviços em todo o país. O processo se caracteriza quando uma atividade deixa de ser desenvolvida pelos trabalhadores de uma empresa e é transferida para outra empresa. Como qualquer empresa, os bancos terceirizam com o objetivo de reduzir custos operacionais, especialmente com pessoal, dispensando a necessidade de manter funcionários em áreas que não concentrem o núcleo de seus negócios. Praticamente todos os bancos passaram a terceirizar suas atividades de apoio a partir do Plano Collor I, editado em março de 1990. Ao longo dessa década, a terceirização de atividades e serviços, considerados tradicionais, adequaram-se às novas estratégias empresariais dos bancos, frente à estabilidade econômica, no qual se redefiniu o próprio conceito das atividades bancárias.

A terceirização implica na contratação de trabalhadores sem vínculos empregatícios com a empresa contratante do serviço, ou seja, desenvolve atividades nos bancos sem serem bancários e destituídos dos direitos trabalhistas que assistem aos bancários. Produzem para os bancos, porém não são bancários. Incluíram-se nessa condição as áreas de apoio como vigilância, limpeza, transporte de valores. Em meados da década de 90, a terceirização tinha avançado sobre áreas como: atendentes de portaria e serviços de escriturários; centros de processamento de dados; compensação e microfilmagens de cheques; departamento jurídico e de treinamento de pessoal; atendimento ao público, com a transferência de atividades, como pagamento de contas públicas e benefícios previdenciários para agências dos correios e casas lotéricas e, inclusive, criação de pontos de atendimento franquizados. Eis uma conjuntura conflitante vivenciada no interior das empresas, por parte dos trabalhadores terceirizados. No depoimento que se segue é possível vislumbrar a situação:

Para os clientes que chegam ao Bradesco eles não vêem essa diferenciação de terceirizado e funcionário por que o Bradesco não usa uniforme e a gente atende telefone, atende cliente, ajuda no caixa rápido, a gente só não tem (...) não é funcionário do Bradesco, é terceirizado, mas o cliente não sabe disso (...) A gente não tinha os mesmos direitos do que o funcionário (...) a maneira de falar, de tratar, qualquer coisa eles falam: *você não é funcionário do banco*; fazem questão de deixar bem claro isso (Cristina Sakai, 15/01/2006).

Empresas como o Banco Bradesco, Itaú, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal terceirizaram totalmente suas áreas de apoio e o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal utilizaram-se ainda do expediente dos contratos temporários, que se aproximam da relação terceirizada. A rotina de trabalho dos terceirizados e temporários confunde-se com a dos bancários, com cobranças de produtividade e alcance de metas.

(...) o banco tem pouco funcionário que não dá conta de atender as pessoas, então sobra para os terceirizados, eles cobram isso da gente. (...) cada ano que passava era mais cobrança em cima da gente, muito mais (...) cada vez mais eles aumentam, por exemplo, as metas do ano passado se eram 30 veículos, este ano são 60. Então cada vez mais ele quer que você produza mais, mais e mais, não importa como, ele quer que você produza (...) é trabalhar sobre pressão! Você fica estressada, você briga em casa, é infeliz; tanto que eu chegava em casa para almoçar e começava a chorar e isso afeta a família, meu filho, meu esposo. (Cristina Sakai, 15/01/2006)

Essas práticas compuseram as mudanças organizacionais processadas no interior dos bancos, nas últimas duas décadas e assinalam um novo paradigma nas relações de trabalho nessas empresas. Concernente a toda mudança, os trabalhadores tiveram de se adaptar às reestruturações e transformações ocorridas no mundo do trabalho e assistiram, nessa processualidade, referências como trabalho, sindicato, coletividade, mobilizações e resistências serem solapados. Novas modalidades de relações trabalhistas e resistências marcam o cenário do trabalho neste novo século. Avaliar-se-á esse mosaico no capítulo seguinte.

CAPÍTULO III

**O QUE OS BANCÁRIOS TÊM A DIZER?
A AÇÃO SINDICAL FRENTE À CRISE.**

O SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE DOURADOS: FORMAÇÃO E TRAJETÓRIA

I - Unir todos os trabalhadores da base territorial na luta em defesa de seus interesses imediatos e futuros.
III - Promover ampla e ativa solidariedade às demais categorias de trabalhadores procurando elevar a sua unidade e seu nível de consciência nacional e internacionalmente na luta pelo fim da exploração do homem pelo homem. (Art. 2º, Estatuto do Sindicato dos Bancários de Dourados).

A década de 1970, do século XX, iniciou-se para o Brasil sob os signos do *milagre econômico*. A economia brasileira vivia uma onda de crescimento inabalável e levou à classe média a ilusão de finalmente conhecer o desenvolvimento propagado no Primeiro Mundo. Se a classe média foi apresentada ao consumismo, os menos privilegiados testemunharam o arrocho salarial, devorando seus salários.

O discurso, propagandeado pelo governo militar, de deixar o *bolo crescer* para depois dividi-lo, encobria os subterfúgios utilizados nessa empreitada. Para alguns o bolo, para outros nem mesmo o farelo. Concomitante a pauperização da população, a violência e a repressão do governo militar recrudesceram e os brasileiros viveram anos de austeridade e controle. Na análise de Gianotti,

o arrocho salarial leva o povo à miséria. De 73 até 77, treze membros do Comitê Central do PCB são eliminados pela repressão. Em 1975 o governo continua reprimindo, torturando. Morrem no DOI-CODI Vladymir Herzog e Manoel Filho. Nesse ano começam os quebra-quebras de trens e ônibus e reiniciam as passeatas de estudantes e artistas (1988, p.12).

A oposição ao poder dos militares levou a uma sucessão de protestos, principalmente dos estudantes e trabalhadores operários, sendo os anos de 1978/1979 períodos de intensas e decisivas manifestações. Para Antunes, *foi o momento do reemergir do trabalho no cenário político e social* (1995, p.12).

Nos anos de 1980, as greves explodiram em todo o país e apontaram os rumos do movimento sindical. Na tabela 14 acompanha-se o recrudescimento da atuação sindical nessa década, em comparação a outros momentos de forte ação sindical.

Os movimentos grevistas foram marcados por suas singularidades. Havia greves por fábricas, greve por categorias, greves intercategorias, greves vaca brava (nunca se sabia o que se esperar); movimentos mais ofensivos, ou nem tanto. As particularidades das ações compunham o mosaico de lutas dos trabalhadores.

Essa década assistiu novas categorias assalariadas ocuparem espaço no cenário das reivindicações. Funcionários públicos, médicos, advogados, professores e bancários fortaleceram o movimento sindical ao se organizarem e aderirem às lutas. Antunes (1995) aponta que os anos de 1980 representaram uma década de avanço orgânico sindical para um conjunto expressivo de assalariados. Os grupos sociais acima mencionados representam parte desse conjunto.

O movimento sindical reassumiu seu papel de interlocutor das reivindicações dos trabalhadores perante o capital e o Estado e teve nas greves seu principal instrumento de ação. Para Antunes, *o movimento sindical impôs-se, a partir de então, como o único interlocutor dos assalariados capaz de negociar e reivindicar pautas de âmbito nacional. E as ações grevistas ampliadas consolidaram esta tendência* (1995, p. 22).

Tabela 14 – Brasil: indicadores comparativos dos períodos de forte atuação sindical (média anual).

ITENS	1945/46	1961/64	1978/89
Número médio de greves	50,5	101,7	1462,7
% de greves na Indústria	52	30	40
% de greves nos serviços	48	70	60
% greve em São Paulo	62,1	54,5	53,9
Número médio de grevistas *	2367,5	3174	5540,1
Taxa de sindicalização urbana (%)	13,1	14,1	7,8

* Número médio de grevistas em mil.

Fonte: POCHMANN, 2001, p. 149.

A greve nacional dos bancários, em setembro de 1985, foi exemplo dessa movimentação, que se caracterizou tanto pela esfera sindical, quanto pelas possibilidades de ação dentro da miríade de alternativas construídas pelos trabalhadores. Greve de alcance nacional, a categoria dos bancários paralisou-se durante três dias, atingindo 700 mil funcionários e 30 mil agências. Teve um Comando Geral Nacional e constituiu-se como uma das mais importantes paralisações nacionais, por categoria, da década de 1980.

Duas grandes greves, a dos Correios e a dos metalúrgicos do ABC paulista, movimentaram o ano de 1985. A avaliação dos resultados e conseqüências desses movimentos orientou as ações dos bancários. Conforme documento elaborado pelo ABSP (Associação dos Bancários de São Paulo) às vésperas da greve, a orientação foi promover *uma ampla campanha de esclarecimento público sobre motivos da greve e aponta a importância política da adesão massiva dos bancários de todo o país* (BLASS, 1992, p. 114). Os preparativos da greve ocorreram de várias maneiras: distribuição de boletins e panfletos, publicação de mensagens na imprensa e informações da situação das negociações entre bancários e patronato. A campanha pública visava à sensibilização da opinião pública a favor da mobilização da categoria.

A sociedade brasileira vivia o sopro da recém reconquistada democracia e, conseqüentemente, as liberdades inerentes a ela. Para os bancários era vital que suas intenções fossem absorvidas pela população num processo de reeducação tanto democrática quanto política, participando das questões sociais que convulsionavam o país. A eclosão da greve no dia 11 de setembro de 1985 foi resultado de uma intensa construção, a da ação unitária, coesa e vigorosa, apesar das heterogeneidades e conflitos comuns à convivência coletiva. Pagamento de horas extras, adicional noturno, adicional de insalubridade ou periculosidade, salário do substituto igual ao do empregado de menor salário na função, eram reivindicados desde as paralisações de 1978/1979. A reposição salarial, mesmo que abaixo do reivindicado, refletiu a força sindical da categoria.

A repercussão ecoou por todo o país, alcançando também o Sindicato dos Bancários de Dourados, instituição amadurecida no ano de 1985, porém com uma história de luta que se iniciara anos antes.

Em fins dos anos de 1970, descontentes com o distanciamento do Sindicato de Campo Grande, alguns bancários de Dourados propuseram-se a se organizar na própria cidade, iniciando-se, assim, a luta pela formação de uma Associação. O Edital

de convocações para a Assembléia, que debateria sobre a formação da associação dos bancários, expressou o sentimento da categoria:

(...) a referida associação visava o agrupamento da categoria profissional e a defesa dos interesses individuais ou coletivos dos associados perante as autoridades administrativas e judiciárias, funcionando, também como órgão técnico e consultivo do Estado, no estudo e solução dos problemas relativos a classe, nos termos do artigo 558 da Consolidação das Leis do Trabalho (Jornal O Progresso, 02.06.79)

Conforme Maria Pereira (1994), a existência como Associação foi breve. Logo após a formação da primeira diretoria, os dirigentes iniciaram os trâmites, junto às autoridades competentes, para a transformação da Associação em Sindicato. Em quatro meses a Associação Profissional dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Dourados passou a Sindicato dos Bancários de Dourados. O Estatuto do Sindicato compôs-se de 6 (seis) capítulos e 39 (trinta e nove) artigos, aprovados por unanimidade em assembleia. Sua instituição foi aprovada segundo a lei nº. 6386, de 09 de Dezembro de 1979.

O passo seguinte foi a eleição de uma diretoria provisória. Foram eleitos: um presidente, 1º secretário, 1º tesoureiro, suplentes da diretoria e conselho fiscal. À época, o Sindicato filiou-se à Federação dos Empregados em Estabelecimento Bancário de SP/MT/MS (FEEB - SP/MT/MS) e à Confederação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Crédito (CONTEC). Essas filiações sustentaram a atuação do Sindicato junto à categoria. O depoimento de um diretor expressou a idéia sobre a atuação do sindicato dos bancários

Na fundação a idéia era de lutar pelos direitos dos bancários, o papel dos sindicatos era de defender os bancários, como todos os sindicatos são formados para defender a classe trabalhadora. Era lutar por melhores salários, a questão do fechamento dos bancos, lutando por 6 horas de trabalho, discutir o acordo coletivo. Depois que passou a sindicato, o assistencial, as mensalidades não iam mais para Campo Grande e sim ficavam em Dourados, surge então a idéia de criar associações de lazer para bancários, sauna, piscina, porque o sindicato começava a ter algum rendimento (apud PEREIRA, 1994).

Nota-se que o Sindicato dos Bancários acompanhou a cronologia dos desdobramentos do movimento sindical nacional, as mobilizações, as idéias, o contexto geral da redemocratização do país ecoou em Dourados e favoreceu a organização

dos bancários¹⁷. Percebe-se a necessidade de atender o enquadramento legal, mas também um discurso classista, ainda estava eivado de posições assistencialistas na postura da nova entidade sindical.

A cisão entre Campo Grande e Dourados provocou disputas principalmente sobre a base de atuação de cada sindicato. Nem sempre o diálogo foi presente entre ambos os sindicatos, conforme o depoimento de um dos envolvidos confirmou:

Quando saiu a carta de Sindicato, começou a briga entre o sindicato de Dourados e o de Campo Grande para extensão de base. Fátima do Sul, Rio Brillhante, Maracajú pertenciam a Campo Grande, porém, ficavam mais perto de Dourados e o sindicato queria. Nós chegamos a brigar dentro do COMID de Fátima do Sul, de jogar máquina de escrever um no outro, de chamar a polícia. O caso era que o sindicato era força, ele queria as bases, queria expandir, crescer. Sindicato era e é força dentro da política no meio dos trabalhadores (apud PEREIRA, 1994).

Estabeleceu-se que Caarapó, Douradina, Indápolis, Itaporã, Maracaju, Rio Brillhante, Vila Vargas seriam a base de Dourados. Atualmente, Glória de Dourados, Deodápolis, Culturama, Fátima do Sul, Jateí, Juti, Vicentina e Nova Alvorada do Sul também compõem a base.

A década de 1980 despontou, tanto para os sindicatos em Dourados como em todo o país, como um decênio de mudanças. Os primeiros anos foram de refluxo dos movimentos grevistas e manifestações públicas e o movimento perdeu parte de seu vigor, mas não da militância. Foram anos de amadurecimento das instituições sindicais, sendo o Sindicato dos Bancários de Dourados exemplo desse processo. Organizar-se para reivindicar era fundamental, portanto, foram anos de construção de sua representatividade junto à categoria. Inicialmente, a estratégia do Sindicato não se deu diretamente contra os empregadores através das greves. Porém, a pressão dos banqueiros perante a evidente organização da categoria e o medo de represálias foi o principal obstáculo dos dirigentes locais na organização e filiação dos funcionários. A experiência seguinte evidencia o jogo de forças entre bancários e banqueiros.

¹⁷ Poucos meses antes havia sido organizada na cidade a Associação Douradense de Professores (ADP) acompanhando, por sua vez, a mobilização nacional e regional. No mesmo período os professores organizariam o seu sindicato, que, junto com o Sindicato dos Bancários ficariam conhecidos como as duas entidades de Trabalhadores mais organizadas e combativas da cidade de Dourados.

Na primeira eleição para a diretoria efetiva do Sindicato dos Bancários, dos 253 (duzentos e cinquenta e três) associados, 183 votaram, número suficiente para validar a eleição. A posse de nova diretoria deu-se no dia 09/07/80 às 20 h. A pressão dos banqueiros não tardou. Os pedidos de demissão de alguns diretores ocorreram às 22 h do mesmo dia (PEREIRA, 1994), ou seja, em duas horas, dirigentes eleitos democraticamente, pediram demissão de seus cargos subjugados pelo receio de represálias, as demissões. Ficaram vagos os cargos de 2º secretário, 2º tesoureiro, 05 suplentes da diretoria, 03 suplentes do Conselho fiscal e 01 suplente de Delegado junto a Federação, esvaziando, momentaneamente a direção sindical. O boicote ao Sindicato foi a forma dos banqueiros conduzirem suas ações.

Mesmo travando uma disputa de forças com os banqueiros, os dirigentes buscavam a estruturação do Sindicato com a construção de sede própria, o atendimento assistencial (gabinete dentário, ambulatório médico) e aquisição de materiais, como máquinas de escrever e somar. Em nota à imprensa, no início de 1982, o Sindicato expunha suas atividades à sociedade:

(...) foram inscritos no quadro associativo do Sindicato, 433 novos associados e foram feitas 106 recisões de trabalho de bancários com mais de um ano de serviço. O Departamento Odontológico atendeu 171 associados e 71 dependentes, num total de 242 pessoas, gratuitamente, na sede do da entidade. Durante o ano passado foram feitas mais de 50 atuações pelo Ministério do Trabalho, por solicitação do sindicato, todas elas, por trabalho fora de hora e sem às horas extras devidas. O Departamento Jurídico atendeu vários casos dos quais muitos ainda estão na justiça. O Sindicato dos Bancários que tem uma área de lazer, uma sala com televisão e uma sala com *snoker*, poderá ter, brevemente, sua sede própria, e a diretoria deverá adquirir um terreno visando este objetivo. No próximo mês estará funcionando, gratuitamente, na sede do sindicato, um bem montado salão de beleza, com cabeleireiro, manicure, pedicure e engraxate (O Progresso, 20.01.82).

Foi bastante evidente o esforço do Sindicato em se legitimar. O próprio mecanismo de divulgação na imprensa das suas realizações foi emblemático. Provavelmente devia-se buscar, na oportunidade, atingir mais a categoria do outros grupos sociais. O conjunto de atividades era de natureza diversa, com assistência, lazer e serviços pessoais (deve-se lembrar das exigências comportamentais como higiene corporal, vestuário e calçados que são exigidos dos bancários). Mas, por outro lado, o Sindicato dos Bancários de Dourados incomodava bastante, com as inspeções do Ministério do Trabalho,

controlando as jornadas de trabalho e com a atuação do setor jurídico, caracterizando o histórico expediente sindical de usar a Lei e o Estado para limitar o apetite do capital na exploração da força de trabalho.

A pouca participação dos filiados nas Assembléias foi um empecilho à organização da instituição até a segunda metade da década de 1980. Foi o trabalho persistente dos dirigentes que alterou esse quadro. Visitas às agências, informações, campanhas de filiação, contato corpo-a-corpo, foram instrumentos nesse difícil diálogo de conscientização.

A mensagem abaixo demonstrou a preocupação do Sindicato em aproximar-se da categoria:

Para que o sindicato seja forte e possa lutar contra uma política salarial que se implantou no Brasil, bem como o poder econômico que vive a sufocar o trabalhador, necessitamos de total apoio da classe. Pedimos que o bancário participe, freqüente o sindicato, use os benefícios, escreva, dê sugestões, dialogue, façam críticas, denuncie coisas erradas praticadas pelos Bancos, compareça às reuniões e assembléias (Panfleto do Sindicato de 1983).

O Panfleto convidava os trabalhadores à união, fala contra a política salarial nacional chamava os bancários para um processo permanente de convivência e lutava na defesa de seus interesses. Tratava-se de um processo de construção de uma identidade social e do mesmo modo de uma alteridade: a identidade dos bancários e mais amplamente dos trabalhadores versus a alteridade do poder econômico que os sufocavam.

Aos poucos ocorreu a consolidação do Sindicato dos Bancários de Dourados, através da organização e unidade da categoria, conquistando espaço no cenário regional como instituição dinâmica e organizada. A causa dos trabalhadores, mesmo de outras categorias, era constantemente apoiada pelo sindicato. O diálogo com outras instituições, de diferentes categorias, entre eles, professores, trabalhadores rurais, construtores civis, possibilitou aos bancários a articulação necessária para postar-se como força política na região e traduziu a defesa dos interesses dos trabalhadores em geral. Nesse período, a excessiva jornada de trabalho, o não pagamento de horas extras, as demissões sem justa causa já pontuavam as relações de trabalho no interior dos bancos,

decorrências da onda de reestruturação do sistema bancário nacional e palco propício para as ações dos sindicatos ligados à categoria.

Desse modo, o amadurecimento do Sindicato, conquistado em seus primeiros anos de existência, foi essencial quando da explosão da Greve Geral dos Bancários em 1985, obtendo ampla adesão em Dourados. Segundo Pereira,

(...) do resultado destas Assembléias sabe-se que a greve foi apoiada pela grande maioria dos filiados e que a pressão destes, unida à dos demais sindicatos, fortaleceu as negociações entre a comissão Sindicalista e os Representantes dos Banqueiros. O movimento bancário de Dourados serviu para reforçar a Campanha Salarial a nível nacional. Fotografias tiradas das passeatas, panfletagens, assembléias, mobilização popular (algumas publicadas nos jornais da cidade), outras que demonstraram o clima de paralisação em que se encontrava a cidade diante da greve nacional, bem como o material usado nas panfletagens, etc., tudo isso foi enviado para - CONTEC - de Brasília, a seu próprio pedido, para que fosse possível montar o "Espelho Nacional" (onde estavam fixados os relatos do movimento por todo o país) (1994).

Conforme se apontou anteriormente, a cidade de Dourados na década de 1970 tornou-se uma espécie de metrópole regional, administrando um conjunto de serviços necessários à expansão capitalista do campo, sendo estratégicos os serviços bancários e mais precisamente os serviços de crédito, o que provocou uma explosão do número de agências na cidade. Assim, a categoria dos bancários era uma das mais expressivas, em número e em importância. A sua paralisação além de inusitada, atingiu grande visibilidade e causou largo impacto social. Ela ficou gravada na memória dos sindicalistas, militantes e trabalhadores por todo país e referência de um determinado momento da história dos bancários brasileiros. Pode-se dizer que aquela greve foi um acontecimento histórico, do tipo que congrega e explode energias e tensões camufladas e acumuladas por longos períodos.

As greves da década de 1980 tiveram nas ações econômicas, salariais, sua centralidade. Sobrepondo-se, de certa forma, a outras reivindicações tão relevantes quanto à questão salarial. Mas, em sua trajetória, os movimentos grevistas, apesar da centralidade da luta em torno do econômico, assumiram um viés político indiscutível. A formação do PT, em 1979, e das centrais sindicais, em meados dos anos de 1980, são exemplos do grau de organização e articulação dos trabalhadores. A luta sindical, com suas reivindicações e mobilizações, assumiu um caráter político relevante no

país e as centrais sindicais, especialmente a Central Única dos Trabalhadores, acabaram por representar esse papel político. Para Antunes, os movimentos grevistas foram (...) *econômica na sua causação, política na sua significação mais profunda* (1995, p. 45).

Ao avaliar o movimento sindical desse período Antunes ponderou:

(...) Este é outro traço distintivo de nossas lutas sociais: como as greves, ao reivindicarem melhores salários, fim do arrocho e da superexploração, tocam no pilar que fundamenta a política econômica vigente, em especial na sua especificação salarial, esta luta econômica acaba assumindo uma forma de confronto político (mais ou menos intenso, em decorrência da greve, do setor em que ela ocorre, do papel deste setor no processo de valorização do capital etc.). Confronto à política econômica, à superestrutura jurídico-institucional que obstava (até a Constituição de 1988) a ação grevista, e que também tolhia a ação grevista dos sindicatos (1995, p. 25).

Nos anos posteriores à greve de 1985, o Sindicato dos Bancários de Dourados buscou a continuidade de suas ações. Posicionou-se perante as questões nacionais, como o plano Bresser (Cruzado III), em 1987 e sua política de arrocho salarial. A ascensão do movimento sindical dos bancários, em Dourados e na região, refletiu o recrudescimento do sindicalismo, a nível nacional, na década de 1980. Acerca desse período, Pereira enfocou:

A história do Sindicato de Dourados, nesse período, pode ser vista de acordo com a união nacional dos sindicatos de empregados em estabelecimentos bancários, pois à medida que a movimentação nacional se intensifica, o sindicato de Dourados se forma entre a categoria, tomando a frente nas diversas lutas que se iniciaram antes de 1985, mas se intensificaram neste período e ainda não cessaram (1994, p. 71).

Antunes (1995) afirma que essa década marcou o ressurgimento das greves gerais em nosso país, experiência que havia sido tolhida em 1964. Ano após ano, com menor ou maior repercussão, as greves foram adotadas como principal estratégia de luta perante o capital. O depoimento do Diretor Regional referenda o momento citado:

Até a década de 80 a gente percebe que havia uma certa força por parte do movimento sindical até devido uma grande demanda de empregos naquela época, principalmente no setor bancário, onde os bancos pediam os trabalhadores pelo rádio. Hoje isso mudou. Devido ao grande número de vagas que havia nos bancos, os trabalhadores se sentiam mais fortalecidos para desempenhar suas

funções de reivindicações (...) A gente percebe que o trabalhador parece que ele era um pouco mais audacioso, ele vinha para o sindicato participar das atividades. Eu mesmo presenciei uma greve onde houve cem por cento de paralisação, aqui na cidade de Dourados. Dos trabalhadores, dos gerentes aos postos mais baixos, todo mundo ia para a rua e a greve durou duas semanas e foi importante pois, foi uma greve a nível nacional, onde a gente conseguiu aquilo que a gente estava solicitando de reajuste. Se eu não me engano foi a última vez que nós conseguimos o índice de reajuste do qual nós estávamos reivindicando. Foi esse período de grandes lutas dos bancários (...) (10/12/2005).

Depois de tudo, o refluxo! No entanto, essa história e memória foram decisivas no processo de filiação a CUT (Central Única dos Trabalhadores), em 1994. Após mais de uma década de luta social e política, o Sindicato dos Bancários de Dourados iniciou o processo de filiação a uma Central Sindical, orientando sua práxis à militância inerente a um sindicalismo de resistência. Segundo o diretor do Sindicato Elias Yshi: *buscou-se um sindicalismo mais classista (...) antes era muito corporativo* (11/01/2006). É possível discordar da análise, pois o corporativo fundava direitos e levava à identidade de classe. Construiu o caminho propício à filiação à CUT.

A CUT surgiu em consonância com o ideário *classista* e mais combativo do sindicalismo brasileiro, no início dos anos de 1980. Várias correntes e tendências atuaram na criação da central, dos grupos ligados a Teologia da Libertação, do sindicalismo independente, do qual Lula era um representante, até tendências socialistas e comunistas das mais variadas. Antunes ponderou ser essa central composta por um *ideário diverso, multifacetado dentro das esquerdas, mas com um ponto básico convergente: estruturar uma central sindical de âmbito nacional capaz de constituir-se em um instrumental decisivo para a ação do trabalho em nosso país* (1995, p. 30).

Quatro segmentos da classe trabalhadora brasileira constituíram-se em bases para a central: o operariado industrial, os trabalhadores rurais, os funcionários públicos e os trabalhadores do setor de serviços. Segmentos heterogêneos, porém expressão da diversificação do universo do trabalho no país, esse conjunto permitiu a construção da mais expressiva representação sindical nacional, dentre as existentes no país. Dados da central corroboram a sua presença em todos os ramos das atividades econômicas do país. Em 2004 somavam 3326 entidades filiadas, 7.468.855 trabalhadores (as) associados (as), 22.487.987 trabalhadores (as) na base (CUT, 2006). Durante os anos 80 a CUT orientou sua atuação contra o desemprego, o arrocho salarial, a carestia e a política

econômica nacional; postou-se favorável à reforma agrária, ao direito à greve e à liberdade e autonomia sindicais.

Nos anos de 1990, a central polarizou-se em dois blocos: a Articulação Sindical e o bloco constituído pelas correntes CUT pela Base, pela Convergência Socialista e outras tendências minoritárias de esquerda, que também desempenharam papel relevante na prática sindical da CUT, pois ao atuarem de forma unificada representavam praticamente 40% do contingente presente nos congressos da CUT, contra os 60% da Articulação Sindical (ANTUNES, 1995).

Segundo Sérgio Tumolo (2002), da sua gênese até, aproximadamente 1988, a CUT caracterizou-se por ser a *Central Sindical do não*. Os anos compreendidos entre 1988 e 1991 marcaram uma fase de transição para a central, sendo a IV CONCURT marco dessa mudança de estratégia da CUT. Tumolo aponta para o *redesenho da estratégia da CUT* (2002, p. 127), em parte pela maior hegemonia da tendência Articulação Sindical¹⁸. Nas palavras do autor, a central passa a *defender o sindicalismo propositivo dentro da ordem, e não propositivo no sentido de uma estratégia que tenha em seu horizonte a superação da ordem* (p. 135).

Sem dúvida, o contexto histórico dos anos de 1990, marcados pela derrocada do socialismo real e com ele o desprestígio de diferentes concepções socialistas, abrigadas no meio operário, da derrota da candidatura de Lula do PT e a vitória do conservador Collor de Mello, a avalanche neoliberal em todos os recantos do mundo e, inclusive, no Brasil, fez refluir o conjunto das lutas operárias, sociais e políticas, mudando a composição político-ideológica das organizações dos trabalhadores, como a CUT.

Em Dourados, os debates junto à categoria acerca da filiação ou não a uma central sindical iniciaram-se em dezembro de 1992, com a veiculação de uma nota no jornal *O Bancário*. Na nota comunicava-se à categoria sobre o trabalho que seria desenvolvido, através de debates e um plebiscito junto aos associados. O Sindicato pontuou a necessidade do esclarecimento aos bancários sobre a opção de uma central e acerca do processo de escolha. A nota expunha:

¹⁸ Essa corrente, a Articulação Sindical, tem como prioridade à luta mais imediata, voltada ao econômico, sem uma perspectiva política e ideológica em consonância com reformas sociais para além da ordem do capital. Outro aspecto dessa tendência é a defesa, por parte de alguns setores, de maior negociação com o Estado e o capital e a crítica recai sobre a subordinação à ordem econômica vigente que essa postura implica.

(...) Qual Central é a melhor? Para conhecer as Centrais, a diretoria do Sindicato pretende realizar, além de debates, a apresentação de materiais em vídeos, nas agências, fora do expediente de trabalho, entre outras atividades. Para isso, irá tentar junto às gerências, o espaço para a apresentação das fitas e para esclarecimentos. Posteriormente será marcada a data para o plebiscito que indicará qual a Central o sindicato irá se filiar (O Bancário, dez./2002).

Até então, o Sindicato era filiado à Federação dos Bancários de São Paulo e Mato Grosso do Sul e foi fundamental discutir com a categoria a desfiliação com essa entidade e a associação a uma Central. Em março de 1993, representantes da CUT estadual estiveram em Dourados para o início dos diálogos acerca da importância da filiação, não propriamente à CUT, mas a uma Central Sindical. Os dirigentes sindicais percorreram toda a base territorial, levando aos bancários a oportunidade de conhecer o papel desempenhado pelas centrais sindicais e as vantagens de uma filiação.

O depoimento do diretor suplente Elias Ishy esclareceu esse episódio:

(...) com a nova diretoria em 92, nós conseguimos fazer uma discussão aqui, já o compromisso era esse de fazer filiação à CUT, aí nós fizemos a discussão em todas as agências de banco de nossa base (...) então fomos em todas as agências discutir aquela Central, com pessoas de fora (...) fizemos a discussão em todas as agências e cidades de nossa base, a não foi por agência da base não, foi por cidade. (11/01/2006)

Vale ressaltar que a vinculação de alguns dirigentes ao PT (Partido dos Trabalhadores) possibilitou a aproximação da instituição à nova trajetória sindical, em particular, com a CUT. Elias Ishy disse:

(...) A partir de 89, quando eu entrei aqui, tinha uma diretoria conservadora, mas entramos eu e outros colegas e como participamos de alguns cursos, eu na época já era filiado ao Partido dos Trabalhadores, aí, através do Partido eu tomei conhecimento de uma escola, Instituto Cajamar, em São Paulo, e através do Partido eu fui lá e passei duas semanas, fazendo cursos de concepção e estrutura e prática sindical. Lá eu conheci um pouco da CUT, então a partir daquele momento eu trouxe essa preocupação para a diretoria. Foi difícil. No começo não houve nenhum respaldo pelo presidente da época (...) a diretoria era super ligada à Federação, então ali se pensava nunca mudar (...).

Nesse contexto, o Sindicato enviou convites a todas as centrais, no fito de enviarem representantes para participarem dos debates, mas, segundo O Bancário (jul./93), até julho de 1993, um mês antes do plebiscito, somente a CUT havia enviado seu emissário. O não envio de representantes das demais centrais foi ratificada em outro artigo de O Bancário (agos./1993). Afirmava:

Em todas as localidades que estivemos realizando palestras sempre se fez presente um representante da Central Única dos Trabalhadores (CUT), as demais centrais foram convidadas, mas infelizmente não compareceram em nenhuma delas, mesmo assim os bancários puderam ouvir um histórico do surgimento das centrais (...).

Em agosto de 1993, o Sindicato lançou uma edição especial de O Bancário, com o objetivo de informar sobre as centrais sindicais a todos os bancários que não puderam participar das palestras realizadas nas cidades da base territorial. Quatro pontos foram apontados na edição: Qual a importância de se filiar; o que é uma Central; um pouco da história das Centrais Sindicais no Brasil e a defesa, por parte da diretoria, da filiação à CUT. Avaliando-se as publicações do Sindicato, desde o início dos debates a respeito da filiação a uma central, percebe-se a posição dos dirigentes em favor da CUT, em detrimento as demais. Em um trecho de um artigo lê-se:

(...) A CUT, segundo João Vacário (Secretário da CNB/CUT), se diferencia das outras, pela firmeza e coerência em suas propostas e princípios, no combate a exploração patronal e política neo-liberal. Esses princípios, afirma, são classistas (aglutinar interesses de todas as categorias), unidade de ação, organização de base e auto-suficiência dos sindicatos. (...) (O Bancário, agos./1993).

Em outro artigo, intitulado Nossa Diretoria defende filiação a CUT, os dirigentes expuseram diretamente a importância de filiação do sindicato a uma central sindical e a central eleita era a CUT, por ser uma central sindical comprometida e que mais se identifica com a luta dos bancários e da classe trabalhadora (...) (O Bancário, agos./1993). Nos dias 11 e 12 de agosto de 1993 ocorreu o plebiscito, com a participação de 744 bancários dos 1.015 associados aptos a votarem. O quadro demonstra o resultado final do plebiscito.

Tabela 15 – Resultado do plebiscito (Filiação à Central Sindical)

SIM	642 VOTOS	86,27%
NÃO	71 VOTOS	9,55%
BRANCOS	28 VOTOS	3,76%
NULOS	03 VOTOS	0,42

Fonte: O Bancário, agos./1993.

CENTRAL SINDICAL	Votos	Percentual
CUT	586	87,07
CGT	39	5,79
FS	36	5,34
BRANCOS	10	1,48
NULOS	02	0,32

Referindo-se a filiação, o diretor Leonardo Nunes expôs:

Então antigamente antes da filiação a gente tocava as atividades de forma isolada, não havia um comando, uma organização. Depois da filiação passamos a receber informações, a ter um planejamento, ter respaldo jurídico, então houve um fortalecimento das organizações, apesar do desemprego, das armadilhas que são proposta aos trabalhadores. Mesmo assim houve um fortalecimento da forma de organizar, para que a gente pudesse encaminhar nossa luta. Nós, Sindicato dos Bancários, nossa luta é organizada á nível nacional, a gente segue as orientações e cada um se organiza de acordo com suas condições (Entrevista, 10/10/03).

Outro, Ishy, ratificou essa trajetória:

(...) com a filiação à CUT, nós podemos incorporar toda uma política de classe da CUT, uma política classista da CUT e a partir daí nosso sindicato começou a participar mais (...), entender a luta de classe e participar da luta de todos os trabalhadores da cidade. Passamos a participar do Comitê de Defesa Popular, que é uma entidade aqui da cidade, que aglutina todos os sindicatos e entidades populares da nossa cidade, inclusive aqui do Sindicato (...) (Entrevista, 19/01/2006).

Os documentos e depoimentos dos entrevistados demonstram claramente a decisão da Diretoria eleita em levar o Sindicato a uma filiação a CUT. Nota-se também a vontade de se estabelecer um marco divisório de épocas antes e após a filiação, como se antes a categoria e o sindicato fossem conservadores, corporativos sem mobilização. No entanto, quando se analisa o histórico do Sindicato não se percebe essa ruptura, pois muitos dos elementos considerados como decisivos, na qualificação de

combativo e classista estavam presentes na luta sindical, embora de maneira descontínua. Por outro lado, várias práticas tidas por corporativas e assistencialistas permaneceram na última década.

Com a orientação da CUT, os dirigentes acreditaram romper com certa dispersão, característica das direções anteriores. Porém, paradoxalmente, esse é o momento que marca uma ruptura ideológica no interior da Central. Para Tumolo, a formação sindical da CUT vai adquirindo gradativamente um *caráter cada vez mais de formação instrumental (...), em detrimento de uma formação de base que propiciasse uma apreensão da realidade social em sua dinamicidade contraditória tendo como eixo central a luta antagônica entre as classes sociais fundamentais* (2002, p. 181). Essa dissidência delineou uma nova representação à CUT e, conseqüentemente, retórica e ações entraram em descompasso, implicando em mudanças, e até contradições, na práxis dos sindicatos. Assim, talvez tenha mudado mais a CUT do que o Sindicato dos Bancários de Dourados.

Desse modo, observou-se o refluxo das greves como instrumento de luta dos trabalhadores organizados nos anos de 1990, face às mudanças ocorridas no interior do próprio sindicalismo brasileiro. Num quadro mais amplo, notou-se como as lutas operárias, no início do século XX, tiveram nas ações diretas artifício notável em suas lutas cotidianas nas décadas de 1920 e 1930, nos principais centros industriais do país, notadamente São Paulo. Continuaram, durante os anos de 1940, 1950 e 1960, a serem importantes instrumentos de negociações e no final da década de 1970, o Brasil assistiu a um ciclo de greves, sem precedentes na história do movimento operário brasileiro, que se estendeu por toda a década de 1980.

Ao longo da década de 1990, as greves tornaram-se ações menos empregadas e sem o poder de barganha de outros momentos das mobilizações de trabalhadores. Novas estratégias passaram a compor o espectro de ações do sindicalismo brasileiro, marcado por divisões internas e descompasso com as novas demandas do mundo do trabalho, ora em curso. A seguir avaliar-se-á esse cenário.

AS NOVAS ESTRATÉGIAS SINDICAIS: A RESISTÊNCIA DO COLETIVO

A defesa dos interesses imediatos e históricos da classe trabalhadora, melhores condições de vida e trabalho e o engajamento no processo de transformação da sociedade brasileira em direção à democracia e ao socialismo.

Proposta da CUT.

O sindicalismo mundial vem passando por uma profunda crise de legitimidade pública e mesmo de identidade social. Conseqüências das alterações operadas no mundo do trabalho e da conjuntura de crise ideológica dos movimentos sociais atualmente. Como nunca as mudanças atingiram o sentido de coletividade dos trabalhadores, afetando, segundo Antunes (1995), a forma de ser do proletariado fabril, tradicional. Os sindicatos, tradicionalmente, sempre estiveram ligados ao ramo industrial, articulando-se junto à classe operária. Estavam adaptados ao regime fordista e, principalmente, à base, constituído de trabalhadores manuais da velha indústria.

Certa homogeneidade da classe operária, amparada pela proximidade dos locais de trabalho, mesmos níveis de consumo, baixa instrução escolar, reivindicações por melhores condições de trabalho, favoreciam o sentido da coletividade, padronizando os interesses da classe junto aos sindicatos. Com o *boom* tecnológico vivenciado nas últimas décadas, os países capitalistas assistiram a um acelerado processo de desindustrialização e ao declínio do emprego no setor industrial, baluarte do sindicalismo mundial.

A automação, a informatização e as mutações organizacionais constituíram-se como principais elementos prejudiciais ao sindicalismo, pois, ao diminuir a necessidade de trabalhadores manuais, causaram desempregos e alteraram as relações de trabalho, metamorfoseando profundamente as relações entre o capital e o trabalho (RODRIGUES, 2002). As novas forças produtivas tendem a ampliar-se em escala

mundial, em contrapartida assistiu-se ao recuo dos movimentos sociais, notadamente o sindicalismo. Assumem uma postura defensiva, incongruente com a história militante dos trabalhadores, perante a ofensiva da precariedade nas relações trabalhistas.

O sentido de coletividade foi duramente atingido. Parafraseando Antunes (1995) a *classe-que-vive-do-trabalho* metamorfoseou-se. Essa alteração vinculou-se à reestruturação do regime produtivo, pois os atuais modelos de produção estruturaram-se sob a égide da *democratização do chão da fábrica* (PINHEIRO, 1997), construindo o *mito* da participação dos trabalhadores na organização produtiva. A Ford do Brasil, por exemplo, procurou dar ênfase a cursos e planejamentos de carreira. Foi pioneira na implantação, ainda nos anos de 1980, do programa de envolvimento operário denominado Trabalho Participativo, aplicado em todas as divisões da empresa e voltado para a melhoria da relação gerência-operários (ALVES, 2002).

Pinheiro (1997) argumentou sobre o processo que ocorre no interior das fábricas, sendo o mais importante a quebra da solidariedade entre os trabalhadores, o que acentua a visão individualista que vai ter repercussão no seu modo de ser. Afirmou ainda, *esse processo tem como decorrências o reforço das saídas individuais, a quebra da solidariedade classista e a destruição das conquistas sociais (...) o colaborador ideal é aquele que, de preferência não é sindicalizado e resolve suas dificuldades de forma individualizada* (1997, p. 93).

Rodrigues (2002) apontou que as novas políticas de relações humanas nas empresas visam harmonizar as relações com os empregados, viabilizando estratégias de interação e organização mais democrática, onde os funcionários assumem responsabilidades e participam da gestão da empresa. Pinheiro (1997) definiu essa estratégia como um *simulacro de democracia*, com intenções de desarticular e esvaziar os sindicatos.

Novas formas de produzir viabilizaram novas relações de trabalho. A indústria cedeu espaço ao setor de serviços, com suas novas carreiras e profissionais altamente qualificados, propensos a não se sindicalizar. A ação individual sobrepõe-se às coletivas, na resolução dos problemas entre empregados e empregadores. Nitidamente nega-se o embate entre capital e trabalho e age-se em direção ao esvaziamento da representatividade dos sindicatos, em escala mundial. A terceirização desponta como outro elemento prejudicial ao movimento sindical. Segundo o Dieese a terceirização implica *na desestruturação da identidade e da unidade entre os trabalhadores* e possibilita o *controle*

da produção e do trabalho através de uma ampla rede de cooperação empresarial (1993, p. 11).

Assistiu-se a direitos sociais adquiridos sob a égide das lutas operárias serem solapados pela intensa desregulamentação da força de trabalho. À medida que decaem as taxas de empregos efetivos e se expande a precarização das relações trabalhistas, os trabalhadores perdem a consciência de coletividade, submetendo-se, inexoravelmente, ao capital. Para Antunes (1995) o processo atual é complexo e multiforme, trazendo como resultado a heterogeneização, fragmentação e a complexidade da classe trabalhadora. Os sindicatos vivenciam novas situações, advindas da profunda reestruturação pela qual o mundo do trabalho passa. Substituiu-se, ou combinou-se o ritmo taylorista-fordista de produção com modelos mais flexíveis, que não só reestruturaram a produtividade, como levaram ao limite a relação entre o trabalhador e o trabalho.

O desemprego estrutural e a precarização do trabalho impuseram ao trabalhador, não só a exclusão do sistema produtivo, sobretudo uma crise de identidade. O novo perfil do mundo do trabalho, sob a égide da mundialização do capital, colocou novas provocações para o trabalho assalariado organizado. A sociedade ocidental organizou-se sobre a noção do trabalho retirando tanto sua subsistência quanto identidade social dessa organização, desestruturando-a e rompendo com a dimensão, com a qual o trabalhador se identificava.

Não só rompe como desconstrói a subjetividade do trabalhador. Novas construções são necessárias e nesse processo parte da identidade do trabalhador se fragmenta, se perde. As novas situações, engendradas pela desarticulação do mundo do trabalho, impõem ao trabalhador novas relações de trabalho e de organização. A organização coletiva, bastião das lutas sociais dos trabalhadores de outrora, passa por uma crise, justamente por solapar a noção de identidade de classe, a homogeneidade e unidade das ações coletivas dos trabalhadores.

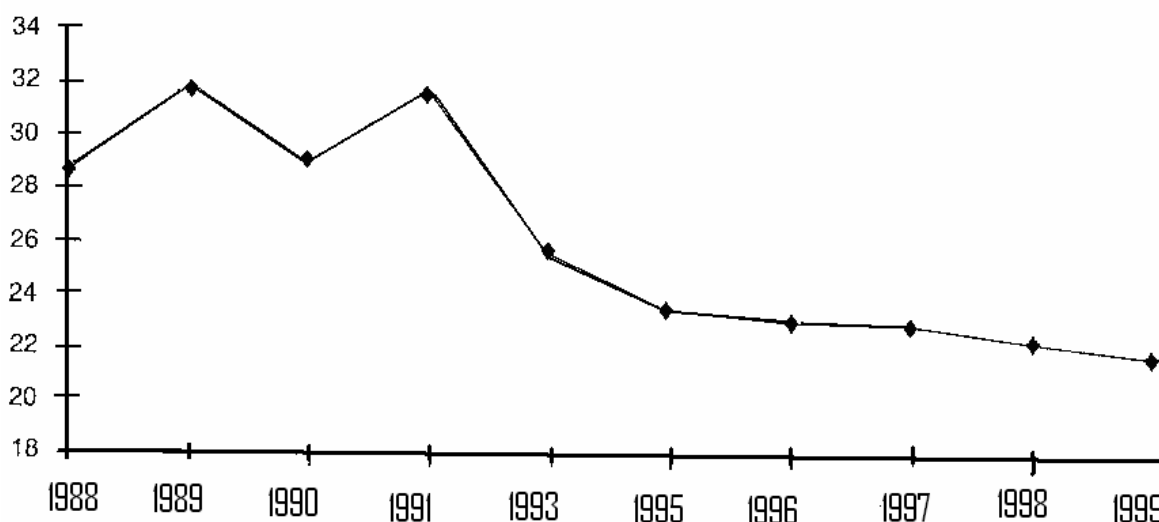
As mudanças operadas no interior da classe trabalhadora, com suas heterogeneidades, dificultaram aos sindicatos exercerem seu papel de representante dos interesses dos trabalhadores, até porque os objetivos e demandas da classe também se heterogeneizaram. Segundo Rodrigues (2002), quanto mais heterogêneas os grupos de trabalhadores maiores as dificuldades de unificação organizatória.

Em avaliação realizada pela CUT, em 2000, observou-se que:

A ofensiva contra os direitos trabalhistas e os sindicatos impôs também uma pauta defensiva e fragmentada, que limitou as tentativas de unificação das lutas (...), e chegou mesmo a afetar a própria Campanha da Sindicalização, que apesar de ter aumentado as filiações, não chegou a deslanchar (...). O percentual de sindicalização na CUT, desde o 6º Concut [1997], caiu de 34,60% para 31,40% (...). Até março de 1999, a queda vinha sendo acentuada. A partir dessa data, o percentual médio estabilizou-se em torno de 31% (Resoluções do 7º CONCUR).

A redução nas taxas de sindicalização, entre os trabalhadores urbanos, desde o início da década 1990, confirmaram o cenário de transformações e dificuldades de coesão. No gráfico seguinte verificou-se o processo de dessindicalização da classe trabalhadora brasileira.

Gráfico 1 – Brasil: evolução da taxa de sindicalização de trabalhadores urbanos.



Fonte: POCHMANN, 2001, p. 163.

Gradativamente, os sindicatos vêm perdendo seu traço combativo, anticapitalista. Assumem cada vez ações de defesa, limitando sua esfera de atuação perante os interesses do capital. Se mundialmente o sindicalismo confronta-se com uma brutal crise de identidade, a nível nacional o cenário não se modifica e essa crise passa pelo embate ideológico.

Duas grandes centrais sindicais, CUT e a Força Sindical, disputam a cena política no país, posicionando-se e defendendo territórios ideológicos bastante diferentes.¹⁹

As atuações das centrais sindicais brasileiras referendam esse novo processo, apresentado ao movimento sindical. Se até a década de 1970 o movimento era articulado pelo trabalhador industrial, as décadas de 1980 e 1990 assistiram a novos personagens inseridos no mercado de trabalho, sem necessariamente introduzir-se nos movimentos sindicais. As demandas se heterogeneizaram, se complexificaram.

A ofensiva da desregulamentação do mercado de trabalho e seu corolário, o desemprego, alteraram o perfil combativo do sindicalismo brasileiro, ao diminuir sua capacidade de intervenção na luta política e social. Heterogeneidade e despolitização parecem nortear a classe trabalhadora. As modificações engendradas na área produtiva e no mercado de trabalho tendem a aumentar as diferenças no interior da classe trabalhadora, dificultando a unidade e enfraquecendo a coesão e solidariedade do grupo. Nessa conjuntura, o sindicalismo encontrou dificuldades para exercer seu papel (RODRIGUES, 2002).

Mesmo a CUT, com sua história de militância e papel social de luta no cenário político brasileiro nos anos de 1980, propõe, atualmente, uma atuação mais moderada, conciliatória, ao romper com a combatividade reivindicativa de outrora. O embate atual, na arena sindical, dá-se entre este sindicalismo hesitante e moderado e um sindicalismo claramente sintonizado ao ideário neoliberal, orientação da Força Sindical, onde o *moderno é o mercado, a produtividade, a integração, a negociação, o acordo, a conciliação, a conservação* (ANTUNES, 1995).

O *sindicalismo participacionista*, outra forma de denominação dessa corrente, busca a integração à ordem da acumulação capitalista, limitando-se a reivindicar a remuneração de acordo ao valor da força de trabalho e a participação sobre os lucros gerados sobre a expropriação de sua própria força de trabalho. *A parceria do trabalho com o capital, e não o enfrentamento deste por aquele, é o horizonte máximo do*

¹⁹ A Força Sindical, formado no início da década de 90, propõe um sindicalismo de resultados. A partir dessa atuação formou-se no interior do movimento sindical uma ala de direita, perfeitamente sintonizada com o ideário neoliberal. Antunes assim define a situação: *trata-se de uma crescente definição política e ideológica no interior do movimento sindical. E uma postura cada vez menos respaldada numa política de classe. E cada vez mais apoiada numa política para o conjunto do país, o país integrado do capital e do trabalho* (1995, p. 53).

sindicalismo de negociação representado pela Força Sindical (SILVA, 2001, p. 74). Nessas perspectivas, não se questiona a lógica destrutiva do capital.

O sindicalismo propositivo da CUT representa, ainda, um contraponto ao sindicalismo de resultados, estratégia da Força Sindical. Propositivo por estimular o diálogo junto ao patronato e Estado de propostas, que interessem tanto ao governo e às empresas quanto aos trabalhadores, crendo ser possível uma conciliação. Porém, essa tática mais moderada rompe com o sindicalismo reivindicativo, estratégia de ação da CUT nos anos de 1980 e desvaloriza as atividades grevistas em detrimento das propostas. A contradição permeia a atuação da Central, ora alinhando-se ao governo e empresariado, ora contrário aos projetos de ambos.

O perfil mais corporativista da ação sindical adotada pela CUT provoca um vácuo de despolitização em meio aos trabalhadores, mais interessados nos problemas específicos dos setores aos quais estão inseridos do que no conjunto da política do Estado. O novo corporativismo *envolve, divide e despolitiza o movimento sindical* (BOITTO JR., 1999, p. 168). Frente às formas de *neocorporativismo* que desvinculam os trabalhadores de um projeto mais classista ao privilegiar categorias e não a classe, Antunes (2002) prega o resgate do *sentido de pertencimento de classe* entre os trabalhadores. Noção cada vez mais diluída em meio à fragmentação de interesses e demandas dos trabalhadores.

A organização sindical tem na política neoliberal seu maior algoz. A ofensiva desta, com a desregulamentação do mercado de trabalho e o aumento vertiginoso do desemprego, provoca a defensiva daquela. Exemplo desse descompasso é a atitude mais cordata dos sindicatos dos bancários e dos metalúrgicos, devido à onda de supressão dos postos de trabalho, nesses setores nos anos de 1990 e o medo infiltrado entre esses trabalhadores. Comparada à prática da Força Sindical, a CUT ainda conserva um perfil de resistência, porém a ofensiva neoliberal provocou seu recuo, assumindo uma postura mais defensiva e de desestímulo às ações reivindicativas mais agressivas.

O debate sobre os rumos de sindicalismo nacional acirra-se à medida que o capital se articula e obtém resultados, que favorecem seus interesses, em detrimento do trabalhador. O movimento sindical é um vital elemento nesse processo. Urge que se reestruture, acompanhando as profundas mudanças que alteraram o mundo do trabalho e atingiram de frente a classe trabalhadora. Assim como o capital se adapta, se reestrutura, é essencial que o sindicalismo acompanhe as mudanças, pois ao contrário corre-se o risco de travar uma batalha desigual, até mesmo anacrônica, pois os embates não

se dão mais entre o sindicalismo e as empresas da era fordista. Boitto Jr. resumiu a contradição da instituição sindical atualmente:

(...) debilitado e isolado o movimento sindical é chamado a assumir batalhas novas e difíceis: lutar contra a desregulamentação, conviver com a desindexação dos salários, combater as privatizações, as reformas neoliberais (administrativa, previdenciária), a desindustrialização e o desemprego crescente (1999, p. 208).

As alterações vivenciadas nas últimas décadas no mundo do trabalho provocaram mudanças na forma de ser do trabalhador e, conseqüentemente, na organização institucional dos trabalhadores, os sindicatos. Partes de um mesmo processo, ambos compõem o cenário atual da crise que assola as relações capital/trabalho. A alteração do panorama produtivo, com suas empresas informatizadas e robotizadas e seus funcionários qualificados, exige um sindicalismo que confronte e ao mesmo tempo atenda as diferentes demandas e realidades do novo trabalhador. Caso isso não ocorra, o caminho seguirá por desencontros entre os trabalhadores da era da flexibilidade e o movimento sindical. Como afirma Rodrigues (2002), o destino do velho sindicalismo não é risonho porque o habitat da sociedade pós-industrial e do mundo globalizado lhe é muito desfavorável.

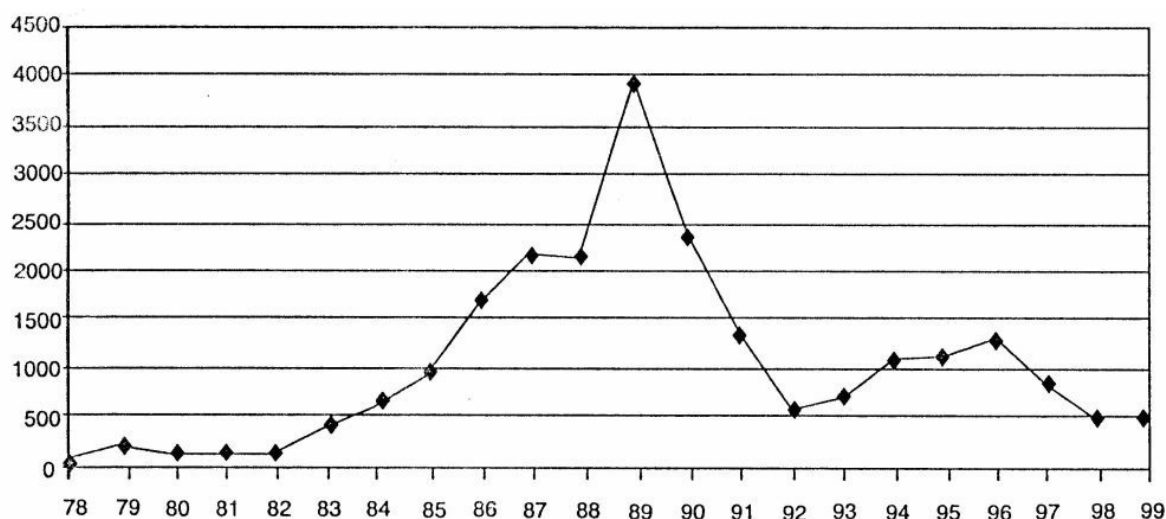
As novas experiências no interior do mundo do trabalho confirmam as disparidades que ocorrem entre capital e trabalho, nas últimas décadas, delimitando o cenário de atuação dos sindicatos. Na década pesquisada, o Sindicato dos Bancários, por diversas vezes, reuniu a categoria para debater as campanhas salariais e as possíveis estratégias de mobilização. A análise dos livros de Atas comprova a disposição da categoria em debater seus interesses, porém sem recorrer necessariamente à greve.

As transformações no regime produtivo e a flexibilidade nas relações de trabalho retiraram do movimento grevista parte de seu poder de fogo. Deixou-se de presenciar as mobilizações grevistas que traduziam, senão a coesão, ao menos a noção de solidariedade dos trabalhadores brasileiros. O movimento sindical ficou órfão das grandes mobilizações grevistas e assistiu ao surgimento de estratégias alternativas, engendradas pelos trabalhadores. Se nos anos de 1980 a pauta das reivindicações sindicais centrava-se na questão salarial, nos anos de 1990 a garantia dos empregos e o combate ao desemprego assumiram a prioridade nas ações dos sindicatos.

Boitto Jr. (1999), assinala que no caso do Brasil, viu-se como ocorreu um aumento abrupto da taxa de desemprego na recessão de 1990-1992, situação que não teve recuperação ao longo dos anos de 1990 e como esse aumento foi acompanhado pela queda da atividade grevista, o que explica, em parte, o refluxo dos movimentos grevistas no país²⁰.

Assim, o sindicalismo assistiu a um importante instrumento de luta dos trabalhadores perder seu vigor nesta década, que teve como forte característica a intensa flexibilidade produtiva e empregatícia. No gráfico verifica-se o refluxo das greves no país entre fins das décadas de 1970 e 1990.

Gráfico 2 - Brasil: número estimado de greves (1978-1999)



Fonte: POCHMANN, 2001, p.162.

Em 1996, o Sindicato dos Bancários vivenciou reflexo desse processo ao discutirem a adesão à greve, em Dourados. Os diretores reuniram-se em junho de 1996 para discutir o envolvimento dos trabalhadores bancários nos movimentos grevistas, demonstrando preocupação com a situação de rejeição dos bancários pelas mobilizações grevistas. Expuseram:

Sobre a greve geral do dia vinte e um de junho, foi discutido que todos os diretores deverão se empenhar ao máximo no sentido de conscientizar os

²⁰ Segundo dados do Anuário dos Trabalhadores DIEESE/2000-2001. O DIEESE aponta também para uma mudança na temática e nas formas de greve. 1997 parece ter sido um marco de inversão no quadro de greves já que, conforme o Boletim DIEESE, nº 203, de março e abril de 1998, “O movimento grevista no Brasil, no ano passado, reduziu-se pela metade quando comparado com o período anterior: em 1997 ocorreram 630 paralisações, contra 1.258 apuradas em 1996.

trabalhadores da importância dessa greve e será feita passeata pela Avenida Marcelino Pires e encerrando com ato público em frente à praça Antônio João (Ata da Diretoria, 12/06/96).

Essa nova realidade, refratária às greves, é perceptível ao analisar-se a reunião da Assembléia dos bancários, em 1997, para debater sobre impasses nas negociações entre sindicato e banqueiros. A Executiva Nacional dos Bancários orientou em direção à greve, marcada para o dia 29 de dezembro. A Assembléia reuniu-se para discutir as dificuldades em segurar uma greve em todos os bancos de Dourados. Propôs-se, então, paralisação por banco, ou seja, uma agência por dia (Ata da Assembléia, 22/10/97). Configurou-se, assim, o direcionamento às mobilizações alternativas às greves, o que se vislumbrou nos discursos dos dirigentes do Sindicato dos Bancários de Dourados. A fala de um dos dirigentes, Carlos Longo, elucidou esse impasse:

(...) Nós já discutimos durante dois dissídios coletivos, **estudos, estratégias para fazer o enfrentamento**, para fazer uma discussão mais profunda com o patrão. Na minha visão, enquanto dirigente, (...) é você conseguir mostrar, conscientizar o trabalhador que ele sozinho não vai conseguir, mas isso está cada dia mais difícil. Eu não vejo outra saída a não ser essa conscientização (...)
(11/01/2006, **grifo nosso**).

Até a década de 1980 mobilizações grevistas, a nível nacional, foram ações comumente utilizadas, pelos trabalhadores, em suas reivindicações. Mesmo em momentos de maior controle do Estado, serviu como flâmula à causa dos trabalhadores. A coletividade era a premissa desses movimentos. A década de 1990, com suas metamorfoses, apresentou um novo panorama aos trabalhadores, o da quebra do sentido da coletividade, que Antunes (1997) definiu como fragmentação e heterogeneização da *classe-que-vive-do-trabalho*.

O diretor Walter T. Ogima afirmou que novas *táticas* foram adotadas pelo Sindicato, tais como paralisações por agências, atrasos na abertura do expediente, piquetes nas portas das agências, ações alternativas às greves. Ressaltou, ainda, que não ocorre participação geral dos funcionários nessas mobilizações e que *nós vamos até aos bancários e não os trabalhadores ao Sindicato*. Há ainda, segundo João Simionne, atual presidente do Sindicato, os métodos brandos. Afirmou: (...) *Uma das coisas que o movimento sindical tem feito nesse sentido de fazer a luta, é denúncias, denúncias públicas, nas estâncias da justiça, na mídia (...)* (11/01/2006).

As paralisações tornaram-se instrumentos de ação da categoria bancária em detrimento dos grandes movimentos grevistas. As paralisações e estratégias são programadas pela Confederação Nacional dos Bancários (CNB) e repassadas aos sindicatos filiados. Os sindicatos são autônomos em relação à adesão, ou não, às mobilizações, porém, em grande parte, optam pela estratégia adotada. Buscam organizar movimentos de impactos, como fechar, a nível nacional, todas as agências do Banco Bradesco, num único dia.

A direção do sindicato responsabiliza-se pela mobilização da categoria. Segundo Longo: (...) *quando não é possível, quando há pressão, quando há intimidação, não há mobilização, o sindicato vai fazer as reuniões nas agências bancárias (...)*. Vão até as agências, antes do início do expediente e esperam os funcionários chegarem. Estabelecem diálogo tanto com estes quanto com os gerentes, negociam o fechamento da agência. Segundo diretores do Sindicato, os gerentes podem facilitar, ou não, a atuação do movimento, havendo casos em que acionam a força policial contra os dirigentes. A tática principal é paralisar uma agência durante todo o dia. Algumas medidas são tomadas, principalmente em relação à população, como a permissão de utilizar os caixas eletrônicos e a entrada de alguns funcionários para a realização de serviços essenciais.

As paralisações em Dourados geralmente ocorrem no período das negociações salariais entre a CNB e a FEBRABAN (Federação Brasileira dos Bancos), entre os meses de setembro e outubro e chamam a atenção devido as peculiaridades dos protestos. Em setembro de 2002, os dirigentes distribuíram bananas aos transeuntes, numa alusão ao descaso dos banqueiros. No mesmo ano, a agência do HSBC foi totalmente encoberta com lona preta, em sinal de *luto* pelas demissões de funcionários do banco. Em 2001 distribuíram picolés à população aludindo à necessidade do descongelamento dos salários dos funcionários públicos bancários, na época, há sete anos sem reajuste.

As mobilizações têm alcance nacional, justamente por serem organizadas pela CNB e indicam um sindicalismo atuante adotado pelos bancários. Corroboram essa observação a atitude adotada pelo Sindicato dos Bancários de Dourados, de aproximação e diálogo junto à categoria. Esclarecimentos e diálogos *corpo a corpo* persistem como estratégias do Sindicato. Como afirma o diretor Walter Ogima *todo dia há um diretor correndo para conversar com os funcionários e toda semana há um informativo que corre nos bancos*.

O sindicalismo brasileiro atualmente passa por uma crise de identidade, reflexo, em parte, das alterações vivenciadas no interior de classe trabalhadora. Ressalta-se, como aponta Boitto Jr., que *o fato mais importante para entender o refluxo e a moderação do movimento do movimento sindical é a ofensiva neoliberal. Essa ofensiva é um fenômeno internacional e está vinculada a fatores econômicos e políticos que se processam também em escala internacional (...)* (1999, p. 204). A CUT reflete essa cisão e sua orientação atinge os sindicatos filiados. Negociar e dialogar ocupam espaço no cenário das reivindicações sindicais brasileiras. Sobre esse novo cenário de contradições, o diretor Leonardo Nunes comenta:

A greve não é mais a melhor forma de reivindicação **e a gente trabalha muito com a questão de negociações, através do diálogo, tentando convencer, mostrar para os patrões onde estão as falhas**, dos índices de prejuízos que os trabalhadores estão tomando neste período. Também a gente procura mostrar para os patrões que nós temos conhecimento (...) conhecer nossos direitos e deveres (10/12/2005).

O diretor Carlos Longo afirmou que debates acerca a desfiliação à CUT já ocorreram no Sindicato dos Bancários de Dourados, reflexo das contradições internas vivenciadas pela Central:

(...) a CUT tá deixando a desejar, deixou de cumprir aquele papel, aquele objetivo pelo qual foi criada (...) lá na CUT existe uma ala mais a esquerda, uma ala mais a direita. Aqui no Sindicato dos Bancários também tem, mas a gente sabe trabalhar bem isso, de forma bem democrática, com muita discussão. Então essa ala mais a esquerda aqui, já iniciou uma discussão, como vou dizer... ela é pequena, é inicial, mas já se cogitou a desfiliação da CUT(11/01/2006)

Discute-se, atualmente, como reverter esse quadro de crise do sindicalismo brasileiro, pois os impasses e contradições afastam, ainda mais, os trabalhadores de sua sindicalização. Para Elias Ischy, uma das estratégias seria a formação sindical. Afirma: *(...) o caminho para o Sindicato seria investir muito mais em formação dos seus dirigentes, seus quadros. Porque os tempos mudaram e não funciona mais ficar esperando só a greve, lutar pelo salário. Ainda segundo Ischy, as novas estratégias de lutas devem ser acompanhadas de estudos, de formação, se especializar nesse negócio. Esse negócio de só entregar um boletim que já vem pronto, sei lá... Acho que de São Paulo que*

vem os boletins prontos, só repassar a notícia e tal (...) eu vejo que há uma acomodação, tá muito acomodado (11/01/2006).

Essa *acomodação* refere-se ao debate sobre a quebra do sentido de coletividade dos trabalhadores em geral. Um dos pontos apontados pelos dirigentes é a dificuldade em renovar os quadros do Sindicato, pois os bancários de sua base não se propõem a organização de chapas à época das eleições. Elias Ishy assegurou *ser muito difícil renovar os diretores nesse sindicato, montar uma chapa aqui. Às vezes se busca as pessoas, as pessoas às vezes querem seguir a carreira de bancário, na hora que vem para o Sindicato, encerra praticamente a carreira.*

Encerrar carreira significa permanecer atrelado à função que desempenhava antes de tornar-se dirigente, sem perspectivas de promoções, o que não interessa a maioria dos bancários. Essa prática foi corroborada por um funcionário do Banco Bradesco, que afirmou: *(...) eu sou dirigente do Sindicato, então não tem mais rumo, entendeu, sobre questão de promoção, questão de chegar à gerência (...). No momento que eu saía do Sindicato, obviamente em um ano de estabilidade eu serei demitido, com certeza (...)* (Carlos Farias, 14/01/2006).

Em tempos tidos como pós-modernos, a idéia de sacrifício pessoal em benefício de uma perspectiva histórica coletiva soa como algo destituído de sentido, *de mode*. Uma visão de mundo assentada em pressupostos narcísicos facilita as tarefas das empresas bancárias em aglutinar seus trabalhadores em verdadeiros devotos de suas causas, estabelecendo com eles uma relação de fidelidade religiosa, cuja recompensa somente pode ser alcançada no plano individual, àqueles que mais contribuírem com sua obra, ideologicamente, doando o máximo de si para si mesmo. Não fosse as condições gerais de uma cultura da personalidade egoística, desenvolvida ao longo de décadas e assimilado pelo conjunto da vida social, tais objetivos não poderiam ser alcançados.

Inquietação do Sindicato dos Bancários, a sindicalização dos bancários é tema de constante debate junto à categoria, desde meados da década de 1990. A sindicalização postou-se como instrumento de mobilização frente às reestruturações vivenciadas. Na fala do então diretor Elias Ishi percebe-se a questão, pois *só haverá conquistas se houver luta e os trabalhadores precisam refletir sobre a atual situação* (Ata de Assembléia, 25/09/96). Em outro momento, os diretores discutiram: *O diretor Ronaldo nos mostrou a importância dos diretores estarem atentos aos bancários não sindicalizados*

e procurar conquistar os colegas para se associar e com isso contribuir para o fortalecimento do Sindicato (Ata de Diretoria, 23/06/99).

O Sindicato conta, atualmente, com 630 sindicalizados, de um total de 735 funcionários bancários, em sua base territorial. O percentual de trabalhadores sindicalizados no SBD é expressivo, 85%, porém esses números impregnam-se de contradições, próprias do momento de desordem do sindicalismo brasileiro. Quando se questionou um funcionário do SBD o porquê desse quantitativo alcançado, a resposta foi *amparo*. Os bancários encontravam na instituição a *proteção* contra as mudanças operadas nas empresas.

Mais além, visualizou-se nessa conduta, resquícios do assistencialismo, característica do sindicalismo de Estado. Entre os anos de 1968-1978, a principal atividade dos sindicatos oficiais consistiu em implantar ou ampliar os serviços assistenciais – *serviços médico, odontológico, laboratoriais, jurídico, colônias de férias, bolsas de estudos, cooperativas de consumo, etc.* – *convertendo-se, esses sindicatos, em espécies de agências da Previdência Social* (BOITTO JR., 1991, p. 47). Não se associou o Sindicato dos Bancários ao *peleguismo*, apenas constatamos certas contradições ainda presentes na estrutura sindical brasileira. Boitto Jr. constatou, ainda nos anos de 1980, que os trabalhadores *menos propensos à atividade grevista* eram aqueles que possuíam *maior propensão à sindicalização* (1991, p. 87).

Pesquisa realizada pelo IBGE em 1988 apontou que 76% dos trabalhadores sindicalizados declararam que o são para poderem utilizar os serviços assistenciais oferecidos pelos sindicatos. O SBD conta com uma taxa de sindicalização de 85%, o que implica uma participação considerável da base. Em alguns depoimentos de bancários da base de Dourados, constatou-se certa propensão à sindicalização por interesse em usufruir os benefícios proporcionados pelos distintos convênios e outros motivos alheios à práxis sindical. Mas também, poderíamos pensar que a sindicalização alta advém de uma consciência das precárias condições de trabalho e das incertezas da manutenção do emprego neste setor de alta rotatividade da mão de obra. Nesse caso, seria a idéia da importância do ente coletivo para os momentos de maior dificuldade vislumbrados pelos trabalhadores, apesar de toda ideologia que procura impor-se.

Segundo o diretor Joacir Rodrigues:

O sindicato procura estar na base, estar conversando com o bancário no dia a dia dele, seja pessoalmente, a gente faz visitas no banco no mínimo uma vez por semana, com informativos, jornais, com todo tipo de informações que ele possa receber. O bancário, o associado do Sindicato dos Bancários de Dourados, ele está cheio de informações, ele tem bastantes informações sobre os andamentos das negociações, sobretudo tudo que diz respeito a sua vida de trabalhador (11/01/2006).

As inquietações com as mudanças ocorridas no interior do mundo do trabalho e do sistema produtivo são pontos de debate e reflexão no Sindicato há algum tempo. Os sindicalistas e a entidade lutam contra a corrente! Em Assembléia, em 1996, a categoria discutia sobre o projeto neoliberal e suas conseqüências aos trabalhadores. Propunham organizar equipes para estudar táticas de organização frente ao momento de mudanças (Ata da Assembléia, 17/09/96).

Inquirido sobre como possibilitar o debate, acerca das alterações, o diretor Leonardo afirmou:

Tem vez que a gente senta para ler algum texto, alguma discussão, então nós temos estudado sobre política, vários assuntos relaciona à política, ideologia, análise da conjuntura (...) A gente precisa de uma atuação bastante firme, lutar bastante, nos organizar. Nós temos que estudar para a gente enfrentar essa economia globalizada, nossos problemas deixaram de ser problemas locais, passou a ser globalizado. Então, hoje, nós precisamos de uma atuação mais consistente do movimento sindical (10/12/2006).

Por sua vez, outro enfatizou:

(...) ser necessário estar participando de Encontros, Seminários, você tem de estar se requalificando para saber o que está acontecendo. Não basta você estar em nível local, tem de estar ligado à nível nacional (...) você só vai conseguir acompanhar se integrando e fazendo essas discussões a nível nacional e internacional (Joacir, 10/12/2005).

A organização interna do Sindicato busca a orientação não só de seus sindicalizados, como dos próprios dirigentes. A instituição elabora e veicula seus informativos, como o *Bancarinho* e o *Jornal Bancário*. Outros materiais, como a revista *O Espelho*, informativo elaborado pelo Banco do Brasil, *Correio Bancário*, *Vida Bancária*,

Jornal Análise, Agora, Revista dos Bancários estão disponíveis na instituição e sinalizam os temas e debates entre a instituição e sua base e entre os próprios dirigentes.

Outra estratégia, nos últimos anos, do Sindicato foi a ação política partidária como um poderoso instrumento de mobilização e tentativa de organização e influência. Já em 1994, com a candidatura de João Grandão, membro do Sindicato dos Bancários, à vaga de Deputado Estadual, pelo Partido dos Trabalhadores, percebia-se a disposição da entidade em fazer da atuação partidária um instrumento de luta.

Quando das eleições municipais de 1996, o Sindicato realizou pesquisas nos bancos para o lançamento de um candidato que representasse a classe trabalhadora, 90,8% dos bancários aprovaram a proposta, sendo que 61,4% pediram a candidatura de um bancário (Ata de Assembléia, 09/05/96). Ainda sobre as eleições municipais de 1996, o Sindicato mostrou-se aberto a receber qualquer candidato à prefeito, para debates e reuniões e dispunha que *sobre as eleições municipais, terá que fazer um trabalho de conscientização objetivando eleger um candidato que represente a classe trabalhadora* (Ata da Diretoria 03/04/96).

Claramente a mobilização político-partidária tornou-se parte intrínseca do sindicalismo instaurado pelos bancários em Dourados. A fala de um diretor corrobora essa atitude, *nós sempre apoiamos e sempre vamos apoiar aqueles políticos que a gente confia e acredita que possam dar um retorno (...)* (Joacir, 11/01/2006). Nesse sentido, é notório as afinidades do Sindicato dos Bancários de Dourados com o Partido dos Trabalhadores. Nos últimos anos ajudou a eleger diversos candidatos, inclusive o bancário Zeca do PT, ex-sindicalista de Campo Grande, a governador de Mato Grosso do Sul. Na cidade de Dourados também foi ator importante na eleição de um petista na prefeitura da cidade com dois mandatos consecutivos, além de eleger João Grandão como vereador e depois como Deputado Federal por duas vezes.

Evidentemente que tais articulações podem trazer dividendos para o sindicato e para as suas lutas. Seria preciso fazer um estudo mais apurado da atuação desses líderes políticos, particularmente, em relação às reivindicações trabalhistas e sindicais. No entanto, existem riscos, pois o Sindicato pode ficar refém das estratégias e dos limites da ação parlamentar e governamental, já que as perspectivas históricas de um e de outro não coincidem necessariamente e podem divergir tanto no plano tático como no plano estratégico. Desse modo, o resultado pode ser o inverso do esperado, já que a identificação entre o Sindicato e determinadas lideranças podem afastar o Sindicato de suas

bandeiras e de suas lutas em razão de conveniência partidária eleitoral e com isso, afastar os trabalhadores.

Assim, são muitas as dificuldades e armadilhas do movimento sindical, como afirma Antunes (1995) o sindicalismo está numa encruzilhada. A nova conjuntura exige novas estratégias, adequadas ao momento de flexibilidade, que se enraízam na sociedade atual. Adequação de ações, porém que não excluam o trabalhador, relegando-o a condição menor frente os embates entre capital e trabalho. Como afirmou um diretor (...) *Não devemos perder aquela luta, aquela visão de luta classista, a gente precisa dar continuidade ao nosso trabalho e construir nossas perspectivas (...) atendendo sempre as reivindicações e anseios dos trabalhadores* (Leonardo, 10/12/2005).

O TRABALHADOR BANCÁRIO: ENTRE O INDIVIDUAL E O COLETIVO

As condições criadas pela divisão do trabalho e pela propriedade privada introduziram um "estranhamento" entre o trabalhador e o trabalho, na medida em que o produto do trabalho, antes mesmo de o trabalho se realizar, pertence a outra pessoa que não o trabalhador. Por isso, em lugar de realizar-se no seu trabalho, o ser humano se aliena nele; em lugar de reconhecer-se em suas próprias criações, o ser humano se sente ameaçado por elas; em lugar de libertar-se, acaba enrolado em novas opressões.

Leandro Konder. O que é Dialética.

Face às reestruturações organizacionais e tecnológicas das empresas e a incorporação de novos padrões produtivos das últimas duas décadas, os trabalhadores experimentaram novas condições de labor, articuladas às novas atitudes e comportamentos no local de trabalho. A própria CUT já identifica características desse novo perfil de trabalhador no universo do trabalho brasileiro. *Ênfase na qualidade – não quantidade – da produção, multifuncionalidade, disposição para o trabalho em grupo, utilização permanente da criatividade e iniciativa para solução de problemas, desempenho avaliado em função de metas, maior envolvimento com a política empresarial e com a corporação* (SILVA, 2001, p. 68) são algumas das novas facetas do trabalhador, agora tido como *colaborador, participativo, parte intrínseca da empresa*.

A categoria bancária não ficou à margem das modificações operadas no universo do trabalho. Através das políticas de recursos humanos e de gerenciamento as empresas bancárias buscaram conquistar a adesão e comprometimento dos bancários e engendraram novas situações no cotidiano do trabalho. Discursos pautados na Qualidade Total, polivalência do profissional, excelência no atendimento, múltiplas habilidades e conhecimentos, produtividade implicaram na *intensificação do trabalho* e na *instabilidade do emprego* (JINKINGS, 2001, p. 5) e impeliram a categoria à degradação de suas condições laborais.

Nesse processo, constituiu-se uma realidade contraditória para o trabalhador bancário, que se revelam na relação conflitante de emergência de formas de

resistência no cotidiano do trabalho, expressas muitas vezes na luta sindical, mescladas às manifestações de adesão, subordinação e resignação dos bancários à apologia do capital (JINKINGS, 1995). As contradições pontuam o mundo do trabalho bancário, na sua representação coletiva, o sindicato, quanto no aspecto individual. Alguns trabalhadores reconhecem-se nesse novo ambiente de trabalho, enquanto outros resistem em se identificar.

Assim, novos padrões de gestão da força de trabalho, baseados em políticas manipulatórias, instituem novos parâmetros aos funcionários das empresas bancárias e os mecanismos de integração e participação condicionam as relações de trabalho nos bancos. A construção dessas práticas requer um aparato retórico mais subjetivo, com discursos de engajamento e envolvimento no dia-a-dia, e outros mais objetivos, preferencialmente durante as reuniões entre gerência e funcionários. No cotidiano dos bancos mesclam-se, combinam-se e constituem os parâmetros de organização dessas empresas. Comentou um bancário:

É através das reuniões (que) eles dizem o direcionamento do banco, o futuro é negócio. Isso é falado direto, para nós estarmos preocupados com isso. Através de premiações para vendedores (...) tem as premiações que a agência dá e acabam, aquelas pessoas que vendem mais, acabam de uma forma incentivando as outras a despertar o interesse também por essa área. Conta muito, é o exemplo (...) Tem sempre os que são natos vendedores; eu acho que isso tem mostrado para outros que eles têm que despertar nessa parte (Marlon, 12/01/2006).

A *valorização do trabalhador* compõe parte do mosaico de estratégias do patronato e o depoimento de uma funcionária da Caixa Econômica Federal mostra como esses mecanismos são praticados e apreendidos:

(...) Então a gente tem que alcançar a meta, vender. Mas a Caixa tem trabalhado com duas, dois tipos de valorização ou de premiação. Por exemplo, tudo que eu vendo, todos os produtos que eu vendo, eles me dão pontos que eu possa trocar com algumas empresas conveniadas. Por exemplo, tem as Americanas; eu posso trocar os meus pontos por qualquer produto nas Americanas, com a Editora Abril, Pão de Açúcar e agora a CVC, que é maior operadora de turismo. Se eu quiser juntar pontos o ano inteiro pra sair num pacote pela CVC eu posso, então ela me dá pontos. Além dos pontos dá um valor em dinheiro, esse é um valor bem pequeno, bem simbólico mesmo. Ela carrega esse valor no débito, então com esse cartão eu posso abastecer fazer compras em mercados. Então com o mesmo produto que eu vendo, eu tenho um valor em dinheiro e um valor em

pontos. Na própria agência a gente faz campanhas, campanhas de vendas para estimular a venda de produtos. O ano passado, no alcance de metas foram sorteadas viagens para Paris, para Bariloche, para o Chile, para Porto Seguro (Mara Lúcia, 12/01/2006).

Interessante esses depoimentos, por meio dos quais se pode vislumbrar as estratégias e a ideologia das empresas. O banco é o lugar onde se faz *negócios* e o bancário já não passa de um vendedor de produtos aos clientes, transformados em operadores de seus próprios serviços com a informatização e automação. Se o bancário não se adaptar à nova função de vendedor não poderá ter futuro, pois o futuro é negociar. De outro modo, percebe-se a articulação de diferentes níveis capitalista na exploração da mais-valia, onde o prêmio, que já não faz parte da remuneração, fica comprometido através do consumo de produtos em lugares pré-determinados. Fica clara, ainda, a mobilização de uma energia psíquica para uma *mais-gozar* em um tempo de lazer que é capturado em lugares paradisíacos, colocados a disposição daqueles devotos fervorosos que almejam um lugar no céu do capitalismo consumista de mercadoria, de lugares e de tempo. Assim, a parte capitalista garante a acomodação e colaboração do trabalho, trata-se de uma nova forma ideológica.

Outro importante instrumento das empresas bancárias é a política de Qualidade Total, onde a valorização do funcionário é uma questão controversa, pois a apreensão de muitos bancários sobre valorização passa pelas oportunidades oferecidas pela empresa, como assistência hospitalar, pagamentos em dia, convênios com outras empresas, viagens, custeio de cursos de qualificação, graduação e pós-graduação. Acerca a valorização do profissional, o atual presidente do Sindicato, João Simionni, disse que *o critério hoje é mais de perfil de formação acadêmica, perfil de vendedor mais do que qualquer experiência acumulada*. Entende-se que o apoio à qualificação do trabalhador bem como os benefícios oferecidos (lazer, férias estimulantes) vinculam-se ao interesse em apropriar-se do *savoir faire* intelectual e cognitivo do funcionário em benefício da empresa (ANTUNES, 2002).

Encontra-se em Guy Debord respaldo para o aprisionamento do trabalhador em teias forjadas na idéia da maior liberdade e participação no sistema produtivo. O autor assevera (...) *a atual “liberação do trabalho”, o aumento do lazer, não significa de modo algum liberação no trabalho, nem liberação em um mundo moldado por esse trabalho. Nada da atividade roubada no trabalho pode ser encontrado na submissão*

a seu resultado (2005, p. 23). Ao submeter-se, o trabalhador encontra o alheamento de seus direitos e do sentido de pertencimento de classe.

Não se nega, porém, espaços de resistência às novas práticas, no interior dos bancos. Em geral, o trabalhador reconhece-se ou não no interior dessas práticas. O relato de uma funcionária da CEF corrobora a discussão acerca a identificação com os novos padrões do trabalho bancário:

Hoje é esse foco de você atender o cliente na sua totalidade, então na realidade, você é generalista (...) no mesmo dia vou fazer *n coisas* e de repente, se eu não sei, vou atrás, vou procurar. Então eu acho que como individuo a gente acaba crescendo mais nessa situação. Eu acho bom isso, essa polivalência.(...) É aquele que vende, que faz negócios, é aquele que capta. Então eu estou num protótipo desse e eu me identifico. Até por isso, eu nunca tive a menor preocupação com privatização, por que se privatizarem eu vou continuar do mesmo jeito que estou, por que há aquele sentimento de valorização, eu sei quanto valho para a empresa. (Mara Lígia, 12/01/2006).

As transformações na organização gerencial dessas empresas exigiram novas competências e comportamentos dos bancários. Estimulou-se a maior responsabilidade e autonomia nas decisões, a adaptabilidade a novas funções, assim como a substituição do trabalho individualizado pelas experiências em equipe, o que implica o diálogo constante entre os funcionários e caracteriza a polivalência ou multifuncionalidade, habilidades essenciais ao perfil atual dos bancários (DELUIZ, 1995).

Identificar-se a um protótipo! Poderia ser tomada como uma expressão banal, mas não é assim. Analisando o conjunto das afirmações chega-se a tal condição desejada para os bancários: eles devem ser conformados a um determinado tipo de trabalhador considerado ideal pela empresa, capaz de realizar inúmeras tarefas e significar-se pelo que faz; o que faz é o seu valor (*o quanto valho!*). Qualquer um poderia perguntar: o que há nessa relação que poderia desenvolver um sentido humano mais rico em suas potencialidades, já que se perde a liberdade, a solidariedade e a justiça?

Em contrapartida, alguns se sentem incômodos nessa nova conjuntura, principalmente em relação ao perfil de *bancário-vendedor*. Disse outro bancário: *Eu sinto um pouco de dificuldades, mas a gente se envolve, vai conseguindo... Normalmente, quando o produto é bom e você está oferecendo elas vendem normalmente, mas realmente tem uns que são mais vendedores que outros* (Antônio Marcos, 14/01/2006).

Um segundo destacou estar em outra área do banco, justamente por não se identificar com a área de vendas. Ponderou: *Eu já estou lá nesse serviço porque não curto muito, não gosto dessa área de idéias; para mim não é meu futuro* (Marlon, 12/01/2006). Outro ratificou a política de vendas adotadas por todos os bancos, sem distinção, estimulou a segmentação de serviços e atendimento, perceptível no *layout* das agências.

O banco, na maioria das vezes, o que ele visualiza hoje é o negócio. Aquele atendimento, ele não quer mais aquele atendimento lá no caixa, lá no balcão, ele quer que o cliente fique na internet, no auto-atendimento, o máximo que ele quer que chegue é ali, por quê? As pessoas que entram dentro da agência é para nós fazermos negócios (...) É vender, dar um empréstimo, financiamento de veículos... É negócio... Nós somos vendedores, na realidade nós somos vendedores de luxo (Carlos Farias, 14/01/2006).

Em busca de rentabilidade, os bancos passaram a enfatizar as funções comerciais com o desenvolvimento e a venda de novos produtos e a segmentação da clientela. A expressão utilizada no depoimento acima, *vendedores de luxo* caracteriza esse processo, no qual produtos e serviços (seguros, aplicações, empréstimos, financiamentos, consórcios, planos de previdência privada, entre outros) são disponibilizados aos clientes através dos funcionários, assegurando às empresas possibilidades de concorrência no mercado e faturamento sobre a venda dos mesmos.

Parece existir nesse depoimento certa sensibilidade daquilo que se perde nas relações instituídas, já que negociar poderia significar trapacear, ludibriar, levar o outro ao engano, a perda. Este tipo de relação sobre os negócios não poderia deixar de degradar o humano, seja um lado seja outro e o mal-estar de tal degradação não poderia desaparecer totalmente.

Mesmo em um cotidiano de trabalho influenciado pelos discursos de participação e envolvimento, alguns se ressentem contra a dinâmica dessas políticas, pontuando, assim, os momentos de resistência desses trabalhadores. Nos depoimentos acerca da percepção de valorização dos funcionários observa-se esses espaços de resistência:

Os funcionários do banco mesmo eu acho que são mais valorizados que nós, mas acho que são muito explorados. (...) O funcionário não pode fazer hora extra, o funcionário do banco mesmo, então dá horário dele ele bate o ponto dele e

continua ali, fechando caixa, contando dinheiro (...) trabalhando de graça. (Cristina Sakai, 15/01/2006).

Pouco, muito pouco. No passado, até aproximadamente uns 10 anos atrás a valorização era bem maior, hoje em dia o empregado está sendo visto simplesmente um número e visto conforme a sua possibilidade de gerar lucros, não como pessoa, hoje ele não é bem valorizado na empresa (João Simioni, 15/01/2006).

As contradições vivenciadas nos bancos são próprias de um sistema baseado na acumulação de capitais gerenciada por programas que dosam estratégias de manipulação e cooptação nos locais de trabalho. Por exemplo, a retórica *vestir a camisa* é usual entre as empresas e engendra-se na conjuntura de dissimular a manipulação ostensiva em nome da *democracia* nas relações de trabalho. O depoimento de um diretor suplente, em atividade no banco, demonstra certa incapacidade na construção de um caráter de resistência frente às mudanças ocorridas nas últimas décadas. Afirmou:

Mesmo se a pessoa, sendo ou não sindicalista, ela está dentro de uma empresa que paga seu salário, que te dá uma condição, te dá um plano de saúde, plano hospitalar (...) mesmo você sendo sindicalista, você é empregado ali. Entendeu? Isso daí é vestir a camisa, você faz parte, você cumpre as metas independentes de ser sindicalista ou não (Carlos Farias, 14/01/2006).

Quando questionado, sobre as possibilidades de *vestir a camisa* e, ao mesmo tempo, perceber a exploração implícita nessa relação, enfocou o seguinte:

É possível, porque infelizmente o capitalismo vem colocando a camisa, você não a veste, ele te coloca a camisa. Se não coloca, se você deixa de colocar, está fora do mercado. Então o capitalismo é assim, mas como eu disse para você, há o capitalismo, há a exploração e você tem que saber participar dessas duas coisas. Se você for só para um fica um radicalismo, um radicalismo em qualquer situação, seja direita, esquerda, é prejudicial.

A afirmação acima propicia outro mote dessa conjuntura, a mobilização sindical desses trabalhadores. Ressalte-se nesse debate a divisão entre bancos estatais e privados. Nos bancos privados, onde a rotatividade do funcionário é maior, a instabilidade de emprego funciona como obstáculo à organização sindical desses trabalhadores, pois não há a regulamentação por parte da administração. Os bancos estatais, a partir da greve nacional de 1985, passaram a negociar a assinar seus acordos

coletivos em separado, assim, desenvolveu-se uma prática sindical mais corporativa que restringe ações abrangentes à categoria, sem distinção entre estatais e privados. O depoimento de um funcionário da Caixa Econômica Federal, ex-funcionário de um banco privado, confirma a distinção entre ambos, notadamente na estabilidade empregatícia:

Tem uma leve diferença. Eu me sinto mais valorizado aqui do que lá. Lá sim você vai trabalhar e tal, tem uma pressão muito maior. A todo momento alguém te lembra, você sente que esta ali que amanhã você pode não estar, você é descartável. Você esta fazendo o serviço, deixou de fazer no outro dia... quer dizer, hoje você fez A, amanhã você faz B, se amanhã voltar a fazer A de novo houve uma queda na produção; você é lembrado disso e que daqui a pouco pode não estar lá para fazer nem o A (Antônio Marcos, 14/01/2006).

Essas relações opressivas, verificadas nos bancos, implicam no maior distanciamento desses funcionários das atividades sindicais. Além dessas práticas, observam-se outras estratégias que provocam esse alheamento. A redução de escriturários, trabalhadores não-comissionados e tradicionalmente com uma postura mais ativa nas ações sindicais, somado a ampliação do número de funcionários com cargos comissionados, no nível de gerência, podem ser apontadas como empecilho para a capacidade de resistência desses trabalhadores. No entanto, é importante notar que o trabalhador quando faz uma leitura de sua própria condição social, embora possa diferenciar da formulada pela diretoria de seu Sindicato, em geral, está mais distante da ideologia da empresa, que é apregoadada de diferentes formas, através de representações e práticas impostas no seu cotidiano. Eis o relato de um bancário quando questionado sobre a atuação do Sindicato:

Eu acho que tem sido boa, o problema mesmo é a mobilização dos bancários. O banco deu muita comissão, existem muitos cargos comissionados no banco. A gente costuma dizer *que tem mais chefe do que índio*. Então eu vejo que quando começou essas muitas comissões eu acho que foi quebrando um pouco na questão da mobilização. Hoje eu acho que é fraca a mobilização, não dos sindicatos, mas dos bancários, digamos, quando se pede: vamos fazer uma greve. Nessa última greve a maioria votou não, por que a maioria era os comissionados. Os caixas, os efetivos geralmente votam na greve. Eu mesmo votei para ficar em greve; eu vejo aqui como uma estratégia, na medida que você ganhe um pouco mais e sempre tem aquele medo de perder o carimbo, que a gente fala (Marlon, 12/01/2006).

O bancário referiu-se aos funcionários efetivos, investidos em cargos de confiança, que não perdem seu emprego, mas a comissão. Essas comissões

acabam por atrelar o bancário à empresa e não a sua demanda pessoal e profissional. Em nome de uma participação efetiva no gerenciamento do banco e aumento salarial, rompe com sua capacidade de mobilização tanto no lócus de trabalho quanto no sindicato. Destaca-se, mais uma vez, a percepção da existência de estratégias patronais para dividir e enfraquecer o coletivo dos bancários por meio de medidas de benefícios individuais.

Desse modo, são bastantes compreensíveis os diversos elementos das relações constituídas no meio bancário, na última década, que limitaram a disposição dos bancários em participar das assembleias organizadas pelo Sindicato dos Bancários de Dourados e que, em mais de um momento, pautou os debates entre os dirigentes. Em um panfleto veiculado pelo Sindicato, em 1995, observou-se a preocupação dos dirigentes com a participação da categoria no debate acerca a campanha salarial. *Mobilização é a palavra de ordem* foi a chamada aos bancários; uma charge completava a nota, onde uma bancária dizia aos demais colegas: *Vão vocês! O que vocês decidirem pra mim tá bom!* Esse foi o mote para convocar a categoria a participar das assembleias e das mobilizações em prol das negociações salariais (PANFLETO, 06/09/1995).

Um funcionário quando indagado sobre essa questão disse: *Não, nunca analisei muito o sindicato nos últimos tempos. Agora que estou olhando (quando entrevistado) (...) Eu vejo que tem muita gente que é mais ou menos assim também. Fica assim, sei lá (...) aí fala: Pô, o sindicato não faz isso, não faz aquilo. Mas o dia que o sindicato convoca, dá uma atividade, ele não vai* (Antônio Marcos, 14/01/2006). Outra funcionária afirmou ser o sindicato um veículo de *envolvimento entre os bancos. Tem uma sede, o pessoal vai lá e tal. Você tem aqui, uma cidade pequena, você pode fazer compras com as lojas que se associaram (...)* (Mara Lígia, 12/01/2006).

Um terceiro foi ainda mais enfático em relação à sua sindicalização considerou assim a atuação da instituição: *Pífia, eu acho que ela é muito insignificante e o sindicato está focado numa posição só: salário. Só que eu acho que sindicato, ele não é só salário. Em todas as categorias de trabalhadores, não o sindicato patronal, ele tá voltado só para isso, eu acho que o sindicato não é só isso. Ele é formação, é esclarecimento, é auxílio, tem de fazer um trabalho comunitário junto aos funcionários (...)* (Luciano, 20/01/2006).

Esses depoimentos apontam o alheamento e desconhecimento de alguns trabalhadores em relação ao significado social dos sindicatos. Essa concepção

reflete uma das facetas da crise vivenciada pelo sindicalismo brasileiro ao longo na década de 1990 e obstaculiza a adesão dos trabalhadores a luta social.

Vivencia-se um processo gradual de distanciamento dos trabalhadores e os bancários não ficaram imunes a esse alheamento, inibindo a elaboração de ações sindicais que respondam às novas demandas nas relações de trabalho, desenvolvidas no âmbito da flexibilidade. Demandas que se avolumam e trazem novas questões e problemas, além de intensificar as já existentes. O sindicalismo, a nível mundial, está em dificuldades com o novo universo do trabalho, o que fragiliza sua condição de representante dos trabalhadores.

As alterações do mundo do trabalho fragilizaram antigos sujeitos coletivos da luta dos trabalhadores. Isso é evidente, no caso dos bancários de Dourados, cuja categoria reduziu-se em mais de 50% em menos de 10 anos com as novas técnicas de gerenciamento de pessoal e administração e a incorporação de novas tecnologias. A força numérica da categoria ao diminuir provoca outras dificuldades de mobilização e, por outro lado, facilita o controle das empresas nas agências, como fica evidente na distribuição de cargos comissionados.

Mas, além disso, pode-se considerar também que a diminuição de trabalhadores significa uma perda da massa salarial e, portanto, da arrecadação disponível para os trabalhos do sindicato nos momentos de mobilização. Esta questão, por vezes negligenciada nas avaliações, é crucial no embate com as empresas que lograram alcançar infinitos instrumentos de comunicação com o desenvolvimento dos meios informáticos e com as estratégias de marketing e gestão de pessoas.

Nesse caso, poder-se-ia considerar que na última década aumentou o fosso entre trabalho e capital no que se refere à capacidade de travar a luta de classes. O *chão da empresa* tornou-se quase hermético, de tão resistente ou conservador, ao questionamento dos trabalhadores e seu sindicato.

Porém, os espaços de resistência estão presentes no cotidiano desses trabalhadores bancários. São perceptíveis nos depoimentos obtidos, na maneira como avaliam as relações estabelecidas no ambiente de trabalho, na percepção da relação de exploração que os envolvem e no descompasso entre o que produzem e o que ganham. As contradições estão visíveis, apesar da força da cooptação praticadas pelo capital. Não se pode afirmar que não há campo para a luta e o confronto, pois, a apreensão desses

bancários acerca das incoerências no seu trabalho é indício do não alheamento total desses trabalhadores. São nesses espaços que se notam as possibilidades de ação sindical na organização e mobilização dos trabalhadores. Busca-se resgatar o sentido de coletividade e solidariedade, valores que sofreram um revés nas últimas décadas. Conforme Jinkings:

A dialeticidade presente no mundo do trabalho sob domínio capitalista expressa-se: de um lado, nas formas de estranhamento e reificação que maculam a consciência do trabalhador e dificultam sua percepção dos nexos essenciais da realidade, para além da imediatividade; de outro, nas relações sociais de produção antagônicas e contraditórias, que impelem o trabalhador às formas de rebeldia, à insatisfação de classe (1995, p. 121).

Assim, resta aos sindicatos, não só ao dos bancários, forjarem estratégias que rompam com a fragmentação da classe trabalhadora, aproveitando-se desses momentos de rebeldia e de reconhecimentos das contradições existentes nas relações sociais de trabalho. Antunes (2002) dimensiona o desafio do sindicalismo ao resgate do *sentido de pertencimento de classe*. Outros autores são unânimes em assinalar a difícil empreitada do sindicalismo brasileiro, porém, apontam para várias direções na busca por alternativas e ampliação das pautas de reivindicações, que abranjam e articulem os diversos setores que compõem a classe trabalhadora atual, dos *estáveis* aos que estão inseridos no universo da *informalidade* e do desemprego.

Aponta-se para o desenvolvimento de práticas questionadoras do controle capitalista sobre o trabalho e no avanço da consciência de classe entre os trabalhadores, no caso, entre os bancários brasileiros. Eis um caminho a seguir, organizar e mobilizar os trabalhadores em direção à consciência sindical, pautada em instrumentos e práticas que confrontem a lógica capitalista.

Mas, poder-se-ia arriscar também que, embora reconhecendo os riscos existentes, a luta política ampla dos sindicatos e dos trabalhadores possa ser um caminho a ser trilhado. A mobilização dos trabalhadores em grandes campanhas de lutas sociais, de modo geral contrariando os interesses capitalistas, podem, além do ganho em direitos, fortalecer o sindicato como interlocutor para parcelas consideráveis da população, além da sua categoria. Chegando-se, inclusive, a organizações que reúnam diferentes grupos e entidades para lutas comuns, como é o caso do Comitê de Defesa Popular do qual o Sindicato dos Bancários é fundador.

Além disso, o próprio envolvimento em processos partidários eleitorais não pode ser descartado. Embora essa seja uma questão sempre controversa e difícil de ser tratada, dado os riscos de aparelhamento das entidades, o campo da política formal é um dos lugares que pode favorecer a luta e a organização dos que vivem do trabalho, contribuindo, inclusive, para ampliar os meios formais de sua formulação a partir das idéias de democracia direta. Vale lembrar, que este tipo de prática não é desconhecida dos movimentos e entidades organizadas, como por exemplo, nos episódios de consultas e referendos nacionais organizados desde a Constituinte na década de 1980 e que poderiam ser ampliados e formalizados nas diversas dimensões estatais: União, Estado e Municípios. Ao ampliar o campo das lutas e os processos de lutas, sindicatos e trabalhadores poderiam alcançar novo reconhecimento, alianças e forças sociais que provavelmente repercutiriam nos locais de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças operadas nas sociedades capitalistas nas últimas décadas, propiciaram verdadeiras metamorfoses, não só econômicas como alterações sócio-culturais. Práticas sociais foram reorientadas, notadamente a partir da década de 70, do século XX. Nesse contexto de modificações, o trabalho é um elemento que sofreu profundas alterações, alicerçadas em vertiginosas mudanças no regime produtivo mundial. Ao longo deste estudo buscou-se demonstrar como a flexibilidade produtiva possibilitou a flexibilização das relações entre capital e trabalho, que por sua vez consolidam duas tendências, a desproletarização da classe trabalhadora, ou seja, relações empregatícias pautadas na precariedade e a ampliação da dessindicalização entre os trabalhadores.

Como nunca os trabalhadores foram atingidos em sua subjetividade e a idéia de solidariedade de classe parece estar desaparecendo perante o imperativo do capital. O sindicalismo brasileiro sofreu duramente o impacto e passa atualmente por uma crise de identidade social, incondizível com a história de lutas e combatividade da classe trabalhadora no Brasil e no mundo. Da década de 20 até os anos 80 do século passado, os trabalhadores conheceram frustrações e vitórias, porém sem negar sua posição centrada na defesa dos interesses coletivos da classe em detrimento do capital. Mesmo a partir da década de 30, em que o Estado atrela o sindicalismo brasileiro à estrutura estatal, encontraram brechas e conquistaram espaço no cenário político nacional.

Coletividade. Eis, talvez, o elemento que maior impacto sofreu nesse processo de desconstruções, que ora se consolida. Até a década de 80, a cada nova fase das relações entre capital e trabalho, a classe se adaptava e encontrava meios de manter sua organização e essência combativa. A década de 90 assistiu a desarticulação do sentido de militância, combatividade, da classe. Fragmentação e heterogeneidade são contrapontos à certa unidade e homogeneidade, características das décadas precedentes.

Nos tempos de *acumulação flexível* (HARVEY, 2002), a idéia de colaboração do trabalhador com o seu empregador parece ser a saída mais coerente. Foi introduzido neste novo universo de trabalho, o princípio da competição entre os trabalhadores, dadas as condições de reestruturação produtiva, funcional e trabalhista que introduziu a perspectiva do desemprego e da precarização dos direitos do trabalho. O emprego do trabalhador depende de sua colaboração, de seu esforço individual, das metas cumpridas e produtividade alcançada.

O sistema bancário bem representa esse cenário de mudanças. A reestruturação operacional dos bancos, em todo o mundo, nas últimas décadas, recondição o trabalho bancário e assim o próprio trabalhador bancário. Metas, Qualidade, Cooperação, Excelência, Polivalência passaram a configurar como políticas das empresas na busca por clientes e maior lucratividade. Frente à concorrência acirrada por mercados consumidores, cada vez mais segmentados, as empresas buscam maior eficiência na produção e, ao mesmo tempo, maximizar sua capacidade de inovar, assim, otimizar o ritmo e o volume de elaboração dos produtos.

Esse processo contempla a adoção de novas formas de gestão do trabalho, onde a habilidade de adaptação a várias funções é fundamental ao perfil do *novo* trabalhador. Esse *novo perfil* não contempla tampouco incita a cooperação de classe e esta parece desvanecer-se frente ao imperativo da retórica das empresas bancárias. Como se pôde perceber no decorrer do trabalho, esse discurso não é exclusivo dos bancos. É uma implicação direta da reestruturação pela qual o capital passou nos anos 70, do século XX.

Pelos depoimentos foi possível apreender as respostas dos bancários às novas práticas gerenciais dos bancos. Adequação e resistência convivem, lado a lado, no lócus bancário, dividindo ainda mais a categoria. Claramente, alguns absorvem o discurso patronal, *vestem a camisa* da empresa e adaptam-se às novas regras do mercado, em que o negócio tornou-se fundamental aos bancos. Por sua vez, há os que não se sentem confortáveis perante essas novas demandas. Resistem em serem cooptados pela retórica dos negócios, porém temem por seus empregos. No universo público isso até é possível, porém o privado exige de seus funcionários respostas imediatas e incontestes de sua produtividade e, de certa forma, fidelidade à empresa.

Outra implicação apreendida foi o alheamento dos bancários de seu representante coletivo, o Sindicato. Os sentimentos são contraditórios em relação à instituição, parecendo-nos que esses trabalhadores não compreendem o alcance social do

Sindicato. Assim, apesar das altas taxas de sindicalização da categoria em Dourados, observa-se um afastamento dos sindicalizados de seu representante. Isso não é peculiaridade de Dourados, é uma realidade cada vez mais tangível do sindicalismo brasileiro, ferido em sua legitimidade.

O destino do sindicalismo brasileiro parece incerto frente a tantas mudanças e a crise que enfrenta atualmente passa pelo viés político e ideológico. Divisões na conduta das ações sinalizam o debate no interior do sindicalismo nacional e cada vez mais, propostas de acomodação dentro da ordem, pautadas em uma política menos respaldada na classe e mais nos interesse do capital, integram o movimento sindical do país. Isso se reflete no sindicalismo bancário, que tem preconizado ações cada vez mais defensivas (JINKINGS, 2000).

Distintos autores de diferentes matizes ideológicos propõem caminhos ao movimento sindical. Um é a adequação do movimento ao novo momento que o mundo do trabalho presencia. Agregar os novos trabalhadores, com interesse e demandas heterogêneas, é uma alternativa que possibilita acompanhar as mudanças advindas com o progresso das tecnologias e alterações nas relações entre empregados e empregadores. Nessa perspectiva o sindicalismo teria possibilidades de continuidade, de renovação, perante a era da flexibilidade. Partiria-se do *velho sindicalismo*, típico da fase fordista, para o *novo sindicalismo*, surgido de um mundo pós-industrial, potencializado pelas tecnologias e concepções mais flexíveis de organização.

FONTES

PERIÓDICOS

1) Jornais

O Progresso, 02/06/1979.

O Progresso, 20/01/1982.

2) Revistas

Informática Hoje, 26/06/1992.

Revista Bradesco, nº 03, 1996.

3) Boletins

Folha Bancária, nº 1361, 1986.

Folha Bancária, nº 1365, 1986.

O Bancário (Sindicato dos Bancários de Dourados), 1990 - 2000.

Atas das Assembléias (Sindicato dos Bancários de Dourados), 1990 -2000.

RELAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Funcionários	Data
Mara Lígia Trew	12/01/2006
Marlon Ferreira	12/01/2006
Carlos Alberto Farias	14/01/2006
Antônio Marcos da Rocha	14/01/2006
João Alfeu Simioni	15/01/2006
Cristina Maciel Sakai	15/01/2006

Dirigentes Sindicais

Leonardo Nunes	10/12/2005
Joacir Rodrigues	10/12/2005
Elias Ishy	11/01/2006
Carlos Alberto Longo	11/01/2006
João Alfeu Simioni	11/01/2006

Gerentes

José Zany	20/01/2006
Luciano Damaren	20/01/2006
Paulo Roberto Moreira	21/01/2006
Guido Nogueira	21/01/2006

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Giovanni. *O Novo (E Precário) Mundo do Trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

_____. *Trabalho e mundialização do capital – A nova degradação do trabalho na era da globalização*. São Paulo: Editora Práxis, 1999.

AMADO, Janaína. *A culpa nossa de cada dia: Ética e História Social*. Proj. História, São Paulo, abril de 1997.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao Trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do Mundo do Trabalho*. 8. ed. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2002.

_____. *O Novo Sindicalismo no Brasil*. 2. ed.rev. e ampl. Campinas: Pontes, 1995.

_____. *O que é Sindicalismo?* 8 ed. São Paulo: Brasiliense, 1983. Col. Primeiros Passos.

_____. *Os Sentidos do Trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 6. ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

ARRUDA, Marcos. *Estrutura Oligárquica do Sistema Financeiro Brasileiro*. Rio de Janeiro: PACS/CENPLA – Programa Alternativas para o Cone Sul. Centro de Estudos, Pesquisa e Planejamento, 1988.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Tradução de Plínio Dentzein. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

BIHR, Alain. *Da grande noite à alternativa – O movimento operário em crise*. Tradução Wanda Caldeira Brant. São Paulo: Boitempo Editorial, 1998.

BLASS, Leila Maria da Silva. Trabalho e suas metamorfoses. In: DOWBOR, Ladislau. IANNI, Octavio. RESENDE, Paulo Edgar A.(Org.). *Desafios da globalização*. Petrópolis: Vozes, 1997.

_____. *Estamos em greve! Imagens, gestos e palavras do movimento dos bancários, 1985*. São Paulo: Hucitec/Sindicato dos Bancários de São Paulo, 1992.

BOITO, Junior Armando (org). *O Sindicalismo brasileiro nos anos 80*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

_____. *Política Neoliberal e Sindicalismo no Brasil*. São Paulo: Xamã, 1999.

BOLETIM DIEESE. Nº 212. ano XVIII, mar/abr 1999, p. 31.

CALIXTO, Maria José M. S. *Produção, apropriação e consumo do espaço urbano: uma leitura geográfica da cidade de Dourados, MS*. Campo Grande: Editora UFMS, 2004.

CHAUVEAU, Agnés. TÉTART, Phillipp. *Questões para a história do presente*. Bauru, SP: EDUSC, 1999.

COLLINGWOOD, R. G. *A idéia de história*. Portugal: Editorial Presença. Livraria Martins Fontes, 1972.

CORIAT, B. Automação Programável: novas formas e conceitos de organização da produção. In: Carvalho, R. Q. (Org.). *Automação, Competitividade e Trabalho: A Experiência Internacional*. São Paulo: Hucitec, 1988.

DEBORD, Guy. *A Sociedade do Espetáculo*. São Paulo: Contraponto Editora, 1997.

DELUIZ, Neise. *Formação do trabalhador: produtividade e cidadania*. Rio de Janeiro: Shape Ed., 1995.

DIEESE. *Emprego Bancário no Brasil*. Abr. 1999. Linha Bancários.

_____. *Os trabalhadores frente à terceirização*. nº 7, mai. 1993.

_____. *Os trabalhadores e o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade*. nº 1, set.1994.

_____. *Reestruturação produtiva reduz emprego nos bancos*. Boletim Dieese, nº 196, jul. 1997.

_____. *Banco Bradesco – desempenho no ano de 1997*. Linha Bancários. Subseção SEEB-BH., Belo Horizonte, mar.1998.

FAU/USP. *Avaliação geral do Programa Nacional de Cidades Médias e revisão dos critérios de seleção das referidas cidades*. São Paulo: MINTER/CNDU/FAU. Mai. 1984, v. 1, v. 3, v. 4.4 e v. 5.5.

FERREIRA, Cândido Guerra. *O fordismo sua crise e o caso brasileiro*. Campinas, Cadernos do Cesit, nº 13, 1993.

FILGUEIRAS, Luis A. M. *A desestruturação do mundo do trabalho e o “mal-estar” desse fim de século*. Caderno do Ceas. Salvador, set./out. 1997, nº 171.

FRANCO, Maria Ciavatta. *Trabalhadores em tempo de globalização*. Universidade e Sociedade nº 14, out. 1997.

GARRIDO, Joan del Alcazar i. *As fontes orais na pesquisa histórica: uma contribuição ao debate*. São Paulo. Revista Brasileira de História. v. 13, nº 25/26, p. 33-54, set. 92/ago. 93.

GIANNOTTI, Vito. *Reconstruindo nossa História: 100 anos de luta operária no Brasil*. Petrópolis: Vozes, 1988.

GORENDER, Jacob. *Globalização, tecnologia e relações de trabalho*. Estudos Avançados, nº 29. jan./abr.1997.

GRAMSCI, Antônio. *Obras Escolhidas*. São Paulo: Martins Fontes.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 2002.

HOBBSBAWM, Eric. *Era dos extremos: o breve século XX(1914-1991)*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

_____. *Mundos do Trabalho*. São Paulo: Paz e Terra, 1988.

JINKINGS, Nise. *O mister de fazer dinheiro: automatização e subjetividade no trabalho bancário*. São Paulo: Boitempo Editorial, 1995.

_____. Os trabalhadores bancários em face da reestruturação capitalista contemporânea. Cadernos de Pesquisa, nº 28, agos. 2001.

JOUTARD, Philippe. Desafios à História Oral do século XXI. In: FERREIRA, Marieta de M. (Org.). *História Oral: desafios para o século XXI*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/ Casa Osvaldo Cruz/ CPDOC – FGV, 2000.

LAVINAS, Lena. A agro-urbanização da fronteira. In: *A urbanização da fronteira*. vol. I. Série Monográfica, nº 5, IPPUR/UFRJ, 1987.

LEAL, Suely Maria Ribeiro. *A outra face da crise do Estado de Bem-Estar social: neoliberalismo e os novos movimentos da sociedade do trabalho*. Caderno de Pesquisa, nº 13, NEPP: UNICAMP, 1990.

LEFEBVRE, H. *La revolución urbana*. Alianza Editorial: Madrid, 1983.

LIMA FILHO, Paulo Alves. A Emergência do novo capital. In: DOWBOR. Ladislau. IANNI, Octavio. RESENDE, Paulo Edgar A. (Org.). *Desafios da globalização*. Petrópolis: Vozes, 1997.

KON, Anita. Tecnologia e trabalho no cenário da globalização. In: DOWBOR. Ladislau. IANNI, Octavio. RESENDE, Paulo Edgar A. (Org.). *Desafios da globalização*. Petrópolis: Vozes, 1997.

KURZ, Robert. *O colapso da modernização: da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial*. 2 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993.

MAIA, Rosane. *Precarização e desemprego: as mudanças no mercado de trabalho brasileiro*. Universidade e Sociedade nº 13, jul. 1997, p. 6.

MATTOSO, Jorge. *A desordem do trabalho*. São Paulo: Editora Página Aberta Ltda, 1995.

MATTOSO, José. *A escrita da história: teoria e métodos*. Lisboa: Editorial Estampa, 1988.

MELO, Raimundo Simão. *A flexibilização dos direitos trabalhistas e as cooperativas de trabalho*. Âmbito Jurídico, 1998/2000. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/aj/dtrab0004.html>. Acesso em 23 jan. 2006.

OHLWEILER, Otto Alcides. *O Capitalismo Contemporâneo*. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1986.

PEREIRA, Maria Perón et al. *O Sindicato dos Bancários de Dourados: 1979-1987*. 1994. 79 f. Monografia (Trabalho de Graduação em História) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Dourados.

PINHEIRO, José Francisco. *A estratégia do capital no Brasil nos anos 90*. Universidade e Sociedade nº 14, out. 1997.

POCHMANN, Márcio. *A década dos mitos: o novo modelo econômico e a crise do trabalho no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2001.

POMER, Leon. Hacia donde vamos? In: DOWBOR. Ladislau. IANNI, Octavio. RESENDE, Paulo Edgar A.(Org.). *Desafios da globalização*. Petrópolis: Vozes, 1997.

QUEIROZ, Paulo Roberto Cimó. *Breve roteiro das transformações no campo sul-mato-grossense entre 1970 e 1985*. Revista Geografia – UFMS, Campo Grande/MS, (8): 33-40, jul/dez., 1998

RODRIGUES, Leôncio Martins. VELLOSO, João Paulo dos Reis (org.). *O futuro do Sindicalismo*. São Paulo: Nobel, 1992.

RODRIGUES, Leôncio Martins. *Destino do Sindicalismo*. 2. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Fapesp, 2002.

ROMANELLI, Geraldo. *O Provisório Definitivo: Trabalho e Aspirações de Bancários em São Paulo*. 1978. Dissertação de Mestrado - FFLCH/USP, São Paulo.

SCHMITZ, H. Pequenas empresas e especialização flexível em países menos desenvolvidos. In: *Anais do Seminário Padrões Tecnológicos e políticas de gestão: comparações internacionais*. São Paulo: USP/UNICAMP, 1989.

SPOSATI, Aldaíza. Globalização: um novo e velho processo. In: DOWBOR. Ladislau. IANNI, Octavio. RESENDE, Paulo Edgar A. (Org.). *Desafios da globalização*. Petrópolis: Vozes, 1997.

SANTANA, Marcos Aurélio. *O mundo do trabalho em mutação: as reconfigurações e seus impactos*. Cadernos IHU Idéias, ano 3, n. 34, 2005. Disponível em: <http://www.usininos.br/ihu/uplods/publicacoes/edicoes/1158331116.3pdf.pdf>. Acesso em: 26/03/2006

SANTOS, Milton. *A urbanização brasileira*. São Paulo: Hucitec, 1993.

SEGNINI, Liliana. *A liturgia do poder – Trabalho e disciplina*. São Paulo: Educ – Ed. da PUC, 1988.

_____. *Mulheres no trabalho bancário*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1998.

SILVA, Jair Batista. *A Perversão da Experiência no Trabalho – Os bancários em face do Programa de ajustes do Banco do Brasil*. 2002. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – IFCH/Unicamp, Campinas, SP.

SILVA, Mário César Tompes da. *Expansão do complexo agro industrial e o processo de mudança no espaço de Dourados*. 1992. Dissertação (Mestrado em Geografia) – FFLCH/USP, São Paulo.

SILVA, Sidharta Soria e. *Reestruturação Produtiva, Crise Econômica e os rumos do Sindicalismo no Brasil*. Brasília: Fundação Milton Campos, Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 2001.

SOUZA, Adáuto de Oliveira. *A estratégia dos distritos industriais como instrumento de desenvolvimento regional e sua aplicabilidade em Mato Grosso do Sul*. 2002. 430f. Tese (Doutorado em Geografia). Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas – USP, São Paulo.

TUMOLO, Paulo Sérgio. *Da contestação à conformação - A formação sindical da CUT e a reestruturação capitalista*. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2002.

VOLDMAN, Daniéle. Definições e Usos. In: FERREIRA, Marieta de M. AMADO, Janaína (Org.). *Usos e abusos da História oral*. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

ZAMBERLAN, Fábio Luiz. SALERNO, Mário Sérgio. Racionalização e automação: a organização do trabalho nos bancos. VARGAS, Nilton (Org.) *Organização do Trabalho*. São Paulo: Editora Atlas, 1983.

Autorizo a reprodução deste trabalho.

Dourados, de abril de 2007.

MIRIAM CRISTINA FRANCO MATEU