



INFLUÊNCIA DE UMA CORPORAÇÃO CONTEMPORÂNEA SOBRE O INDIVÍDUO: Imagens do Banco do Brasil e Seus Paradigmas

INFLUENCE OF A CONTEMPORARY CORPORATION ON THE INDIVIDUAL: Images From Banco do Brasil and Its Paradigms

Márcio Jacometti ⁽¹⁾

Luiz César de Oliveira ⁽²⁾

Universidade Tecnológica Federal do Paraná/UTFPR, Cornélio Procópio-PR

RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar uma organização contemporânea a partir das metáforas estabelecidas por Gareth Morgan em seu livro "Imagens das Organizações", publicado em 1996. Trata-se de uma narrativa baseada em análise documental de fontes secundárias e na observação participante dos autores que atuaram no Banco do Brasil S.A. O trabalho se inicia com uma reflexão ontológica e epistemológica sobre os estudos organizacionais e utiliza a análise narrativa qualitativa, embasada por metáforas, no período de 1988 a 2009. A intersecção da abordagem narrativa, que inclui parte da história de vida dos autores ex-funcionários com metáforas e a consulta a outros trabalhos sobre a organização, encorpa a análise e proporciona uma visão sobre os mecanismos utilizados na sua gestão. Assim, o trabalho apresenta uma experiência relevante e específica sobre a organização que não prevê replicabilidade, característica central de estudos qualitativos de ordem subjetiva. Concluiu-se que as metáforas utilizadas permitiram analisar a organização no período considerado, contribuindo para uma reflexão sobre suas políticas e os efeitos nos indivíduos.

Palavras-chave: Imagens da organização; análise organizacional; metáforas; observação participante.

ABSTRACT

This article aims to analyze a modern organization from the metaphors established by Gareth Morgan in his book "Images of Organizations," published in 1996. It is a narrative based on documentary analysis of secondary sources and on the participant observation of the authors who worked at Banco do Brasil SA. The work begins with an ontological and epistemological reflection on organizational studies and uses the qualitative narrative analysis, based on metaphors, from 1988 to 2009. The intersection of the narrative approach, which includes part of the life history of authors who are ex-employees with metaphors and consultation with other research on the organization, during the period considered by the research, compliments the analysis and provides an insight into the mechanisms used in its management. Thus, the paper presents a relevant and specific experience about the organization that does not predict replicability, a central characteristic of qualitative studies of subjective order. It was concluded that the metaphors used allowed us to analyze the organization during the period considered, contributing to a reflection on its policies and the effects on the individuals.

Keywords: Images of the organization; organizational analysis; metaphors; participant observation.

INTRODUÇÃO

Trabalhos sob a perspectiva humanista radical (BURRELL; MORGAN, 1979) podem revelar algumas facetas interessantes e oferecer experiências vicárias a indivíduos que estiveram imersos em uma organização num período específico, conforme postula Stake (2005).

Nos estudos organizacionais, a experimentação é fator importante para o aprendizado e a partir dela o homem constrói a sua visão de mundo e faz escolhas. Muitos pesquisadores debruçam-se em suas linhas de pesquisa, afunilando-se em seus estudos sem muitas vezes conhecer e aplicar outras perspectivas que pudessem enriquecer suas pesquisas. Outros acabam por confundi-las e utilizam-nas inadequadamente, chegando a incorrer em contradições entre o paradigma adotado e a metodologia aplicada (CARRIERI; LUZ, 1998). Muitos realizam trabalhos de forma convicta, porém, de certa forma, viesados pelo estreitamento provocado pelo paradigma adotado ou sobrepondo paradigmas. O conhecimento deve fluir pela análise dos fenômenos sociais independentemente do paradigma adotado. O que importa é respeitar os princípios ontológicos e epistemológicos da abordagem adotada pelo pesquisador.

O cientista social é reconhecido pelos seus pares como um pesquisador que se alinha dentro de determinado paradigma e a comunidade científica define os critérios de inclusão e de exclusão de temas do debate central e das instituições acadêmicas. A reputação acadêmica é construída ao longo de anos de pesquisa e de publicações. Poucos se arriscam a comprometer-se, publicando em

diferentes perspectivas. Entretanto, até mesmo Burrell e Morgan (1979), que consideram que os paradigmas são contraditórios e mutuamente exclusivos, ao procederem a sua análise, referem-se à interpenetração entre eles.

Assim, após adquirir alguma experiência em pesquisa social aplicada à Administração, um pesquisador pode experimentar uma perspectiva diferenciada em relação a trabalhos anteriores. Com este desafio, este artigo exercita a adoção de uma nova perspectiva para seus autores, onde prevalece um viés mais subjetivista. Tal análise repousa em experiências de trabalho em duas agências bancárias de um grande banco nacional, localizadas no norte do Paraná, consubstanciada por uma análise narrativa (POLKINGHORNE, 1988, 1995; TODOROV, 1979), no período que vai de 1988 a 2009, quando o Banco do Brasil completou 200 anos de existência. Portanto, trata-se de um estudo narrativo, uma vez que os autores atuaram na organização, entre os anos estipulados pela pesquisa, caracterizando uma investigação narrativa, em que os investigadores viram a lente analítica sobre eles mesmos e suas interações com os outros, descrevendo, interpretando e/ou realizando suas próprias narrativas sobre experiências organizacionais significativas (CHASE, 2005; ELLIS e BERGER, 2002; ELLIS; FLAHERTY, 1992). Enquanto narrativa (POLKINGHORNE, 1988, 1995), considera a observação participante em retrospectiva e fontes secundárias para realizar a análise dos fatos. Assim, os pesquisadores elaboraram a seguinte problemática de pesquisa: De que

modo uma organização contemporânea pode ser analisada a partir da história de vida de ex-funcionários, levando em conta metáforas e fontes secundárias?

Desse modo, o presente artigo tem como objetivo central analisar uma organização contemporânea a partir das metáforas estabelecidas por Morgan (1996), realizando uma reflexão crítica sobre sua estrutura organizacional e seus mecanismos de influência, levando-se em conta toda a dimensão do conflito existente entre os interesses dos indivíduos e os organizacionais. Recorreu-se ao uso de metáforas que foram utilizadas como lentes para ampliar a análise (MORGAN, 1996; CORNELISSEN; KAFOUROS, 2008). Como objetivos específicos, o trabalho descreveu os mecanismos utilizados pela gestão do Banco do Brasil S.A. no período de 1988 a 2009, analisou a organização a partir de oito metáforas e avaliou de que modo ela afetou a subjetividade de ex-funcionários imersos.

CONSIDERAÇÕES PARADIGMÁTICAS E METODOLÓGICAS

O paradigma humanista radical se aproxima do paradigma interpretativista, ao enfatizar que a realidade é socialmente construída e mantida, mas com a distinção de ter uma posição de avaliação mais crítica (MORGAN, 1980; CORNELISSEN; OSWICK; CHRISTENSEN; PHILLIPS, 2008). Combina a filosofia subjetivista da ciência com a teoria de mudança radical da sociedade. Em comum com o estruturalismo radical, este paradigma compreende a ordem social como sendo o produto de coerção e não de consentimento. Todos os humanistas radicais acreditam serem vítimas da opressão sistêmica. Portanto, o objetivo das teorias deste paradigma é o de livrar os membros da organização de fontes de dominação,

alienação, exploração e repressão, criticando a estrutura social existente com a intenção de mudá-la (RODRIGUES FILHO, 1997).

A teoria crítica é o enfoque mais influente no paradigma humanista radical (MORGAN, 1980), vista como fonte e recurso de ideias e práticas avançadas, comprometidas com a construção de uma sociedade mais racional. Enquanto os proponentes do paradigma interpretativo se preocupam como uma realidade social particular é construída e mantida, os humanistas radicais questionam por que ocorre a construção desta realidade e quais os interesses servidos por ela.

Quanto à questão metodológica, encontram-se duas posições diferenciadas: a ideográfica, que considera só ser possível obter o conhecimento a partir da exploração detalhada do sujeito sob investigação e de sua história de vida, enfatizando a análise dos aspectos subjetivos que são gerados quando se encontra de dentro das situações; e a abordagem nomotética que, ao contrário, valoriza as técnicas quantitativas, a construção de testes científicos e o protocolo sistemático, enfatizando o processo de teste de hipóteses, a verificação de regularidades, a possibilidade de generalização, de acordo com os padrões do rigor científico.

Um dos desafios da modernidade é equacionar esta situação cada vez mais contraditória no seio das organizações contemporâneas. Apesar disso, o indivíduo procura, mesmo que inconscientemente, estabelecer mecanismos de defesa psíquicos contra eventuais tentativas de destruição/agressão de sua identidade. O termo mecanismo de defesa é utilizado por Freud para exprimir o fato de que os fenômenos psíquicos apresentam articulações suscetíveis de uma observação e

de uma análise científica. Os mecanismos de defesa são utilizados pelo ego, mas permanece na dúvida se a sua utilização pressupõe a existência de um ego organizado que seja o seu suporte (LAPLANCHE, 1997). Ao longo do artigo, a utilização de metáforas busca explicar os aspectos subjetivos apreendidos na experiência vivenciada em agências bancárias, sendo apresentadas as características e peculiaridades desta organização.

Sob este aspecto, Stake (1978) introduz o conceito de generalização naturalística, no âmbito de estudos qualitativos. Pesquisadores naturalísticos, etnográficos e fenomenológicos relatam seus casos sabendo que eles serão comparados a outros e, por isso, buscam descrevê-los detalhadamente para que o leitor possa fazer boas comparações. Por meio de uma narrativa densa e viva, o pesquisador pode oferecer oportunidade para experiências vicárias para os indivíduos que atuam ou atuaram na organização investigada, isto é, levando-os a associarem o que foi observado em determinados períodos a acontecimentos vividos por eles próprios no mesmo contexto. Dadas as dificuldades colocadas pela representatividade das biografias, enfrentadas por aqueles que pretendiam fazer do método biográfico uma aposta científica, as biografias foram então submetidas a uma abordagem ainda mais redutora: a do modelo estatístico. Onde se procura substituir o caráter exemplar das biografias pelo número, pela amostragem, tentando com isto “purificá-la da subjetividade do sociólogo assim como da subjetividade da narrativa autobiográfica” (FERRAROTTI, 1988, p. 25). O autor finaliza suas análises sobre as inconsistências dos vários usos que foram feitos do método biográfico insistindo, mais uma vez, que tais caminhos limitam a biografia ao quadro

epistemológico e metodológico tradicional da Sociologia e traem o seu caráter essencial, isto é, a sua historicidade profunda e a sua unicidade. A relação entre a história social e a história individual não é, todavia, vista como linear e nem constitui um determinismo mecânico, uma vez que o indivíduo é sujeito ativo nesse processo de apropriação do mundo social, traduzido em práticas que manifestam a sua subjetividade. Nisso se resume o que Ferrarotti entende por “reapropriação singular do universal social e histórico” pelo indivíduo, chegando desta forma à sua tese principal: a de que “podemos conhecer o social a partir da especificidade irreduzível de uma práxis individual” (Idem, p. 27).

Pineau (1988), ao examinar as utilizações sociológicas e antropológicas das histórias de vida, também chega a esse ponto. Para ele, o impacto das autobiografias reside exatamente no paradoxo epistemológico fundamental delas: a união do mais pessoal com o mais universal. A subjetividade constitui dentro desse quadro uma via de acesso não linear ao conhecimento científico do sistema social, o que não se faz sem uma invenção de estratégias e métodos.

Metodologicamente, este artigo assemelha-se ao trabalho de MALANOVICZ (2010) sobre as dificuldades, inseguranças, angústias, descobertas, compreensões e elaborações teóricas experimentadas pela pesquisadora em seu percurso como estudante, ressaltando a ideia de evolução gradual da apropriação do conhecimento ao longo do “safári”, representado pelo semestre letivo no curso de mestrado. O exercício de reflexividade intentado procura provocar uma discussão quanto aos métodos de ensino, destacando aspectos positivos e oportunidades de melhoria.

A presente pesquisa, de natureza qualitativa, é uma narrativa baseada em

análise documental de fontes secundárias e na observação participante dos autores que atuaram na organização no período considerado, incluindo parte das suas histórias de vida enquanto ex-funcionários. A análise utilizou as observações realizadas em retrospectiva de modo a relacionar os fatos registrados em planilhas com as metáforas de Morgan (1996). A consulta a outros trabalhos sobre a organização (vide referências) serviu para reforçar as observações dos autores, aumentando a consistência interna da pesquisa.

Cornelissen (2005, p. 751) adverte que: “apesar da crescente importância da metáfora na teoria organizacional, as perspectivas atuais são falhas e equivocadas ao assumir que a metáfora pode ser explicada com o chamado modelo de comparação”. Por isso, o autor delinea um modelo alternativo de compreensão de metáforas - o modelo de domínio-interação - que sugere que a metáfora envolve a conjunção de domínios semânticos inteiros nos quais uma correspondência entre termos ou conceitos é construída em vez de decifrada; e onde a imagem e o significado resultantes são criativos, frente a realidade. Assim, este trabalho buscou, a partir da observação empírica, compreender a realidade organizacional por meio dessa correspondência semântica sugerida pelo autor.

Na sequência, são apresentados os fundamentos das oito metáforas e a análise empírica da organização investigada, levando em conta o registro em documentos, as observações participante dos autores e trabalhos anteriores sobre o Banco do Brasil S.A.

METÁFORAS ORGANIZACIONAIS APLICADAS AO BANCO DO BRASIL

Antes de iniciar a reflexão proposta por este artigo, cabe mais uma importante observação: no meio acadêmico existe muita controvérsia em relação ao uso de metáforas para se explicar fenômenos sociais (MCALLISTER, 1998), contudo, elas são úteis para auxiliar o entendimento de realidades organizacionais como aqui apresentado. São várias visões sobre a organização a partir da observação participante e do uso de metáforas conforme Morgan (1996).

A ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA COMO UM APARATO MECÂNICO

Sob a perspectiva mecanicista, o Banco investigado revela algumas particularidades inerentes. Focalizando a realidade de uma de suas agências nas décadas de 1980 e 1990, pode-se constatar que todas as rotinas de trabalho estavam detalhadamente prescritas em manuais de serviço e cada processo seguia passos previamente determinados, sob pena de arcar-se com prejuízos financeiros e disciplinares altamente inibidores do crescimento na carreira.

Até 1990 a cadeia de comando foi altamente influenciada por uma estrutura rígida herdada dos governos militares, tanto que os termos utilizados no dia a dia denotavam um ambiente de quartel. Para se ter uma ideia, o setor de atendimento ao público era designado de plataforma, onde os funcionários acolhiam a clientela numa esfera muito formal. Esta rigidez implícita se repetia no setor dos caixas, estrategicamente chamado de bateria, onde faltava apenas um capacete ao supervisor dos caixas para que ele se configurasse num autêntico sargento. O pessoal que apoiava os caixas no setor denominado de retaguarda realizava somas de cheques e organizava lotes de documentos no final do período. Suas funções eram

restritas ao suporte interno, de modo que qualquer ligação ou atendimento externo era repassado para a plataforma ou para o setor rural que estavam mais aptos para enfrentar o “inimigo” (cliente), caracterizando uma empresa pouco preocupada com seu ambiente externo. Entre outros termos curiosos que podemos mencionar, temos o famoso carimbo tanque, um autêntico símbolo de validação de documentos, imprescindível para o encaminhamento dos mesmos. A hierarquia era visível fisicamente, de forma que o gerente se isolava em uma sala com ar condicionado no segundo pavimento da agência, porém com uma janelinha no centro de sua porta para observar atentamente a atuação dos funcionários no “teatro de guerra” (salão).

O horário de trabalho era altamente preciso e condicionado pela necessidade do setor produtivo e do comércio. A exploração do trabalho do funcionário era quase uma consequência deste horário pré-determinado, uma vez que, frequentemente, o pagamento de horas extras era vetado e o funcionário de agência tinha que cumprir as suas seis horas diárias, iniciando às dez horas da manhã e saindo às dezesseis horas, com quinze minutos de intervalo. Isto no papel, pois na prática (proibida pelo sindicato), muitos funcionários (senão a maioria) optavam por fracionar a jornada de trabalho para poderem ter mais tempo para almoçar. Era comum os funcionários entrarem às nove horas, irem almoçar às doze horas, retornarem às treze horas e concluírem a jornada às dezoito horas ou mais, sem mencionarmos aqui diversas variações de horário de acordo com os interesses das diferentes agências.

Um aspecto altamente mecanicista era a enorme quantidade de normas e procedimentos detalhadamente descritos em cartas-circulares e em relatórios que se amontoavam no dia a dia, apavorando o

funcionário que era condicionado a ler e inteirar-se de tudo todos os dias, principalmente os que ocupavam funções de chefia. A rotina era altamente padronizada e a filosofia de treinamento preconizava a reprodução de tais práticas tanto a nível gerencial como operacional. Um fantasma que permeava a rotina era o medo da invasão da automação eliminar postos de trabalho como começou a ocorrer no início da década de 1990. À medida que a capacidade de informatização do banco aumentava diminuía a necessidade de pessoal na empresa. Os aspectos humanos do trabalho ficaram em segundo plano, pois a política era aumentar a eficiência da empresa com menos pessoal. A quantidade de funcionários que se aposentavam anualmente não era suficiente para a adequação que se pretendia e a diretoria da empresa lançou programas de desligamento voluntário a partir de 1995. Apesar de a adesão ser dita voluntária, muitos gerentes racionalizaram e pressionaram funcionários estigmatizados a aderirem ao programa, espalhando um clima de terror por toda a empresa. Circulava nos bastidores a lista dos “elegíveis”, geralmente funcionários em fim de carreira ou considerados pouco produtivos.

A burocracia mecanizada do banco se esquecia do mercado em constante mudança, até que em meados de 1996 se viu obrigada a realizar uma reestruturação organizacional para se adequar ao mercado, conforme descrito na próxima seção. Desta forma, o trabalho tornou-se extremamente padronizado, alienante e desqualificado. A obsessão pelo controle sobre a situação de trabalho era simplesmente um meio de geração de lucro. Uma característica forte deste período era o fato de a organização ainda ser vista como um sistema praticamente fechado e autossuficiente, sem levar em conta o ambiente que a circundava.

O funcionamento de toda a organização era medido em termos de eficiência, conceito este derivado da concepção mecânica das organizações, onde o pressuposto é “fazer certo as coisas” dentro de regras, compromissos, concentração, pontualidade e etc., para o alcance de fins predeterminados.

Segundo Morgan (1996), as organizações com enfoque mecanicista têm dificuldade em se adaptar a circunstâncias de mudança, pois não são planejadas para a inovação; tornam-se burocracias sem significado devido ao imobilismo e ao formalismo; os interesses dos que trabalham na organização ganham precedência sobre os objetivos gerais da organização e, principalmente, podem ter um efeito desumanizante sobre os trabalhadores, gerando desinteresse pelo trabalho e ineficiência.

A imagem mecanicista tende a subvalorizar os aspectos humanos da organização. De fato, nessa visão há um desenho para a organização como se fossem máquinas, e os seres humanos que trabalham nessas estruturas mecânicas são medidos, avaliados e remunerados somente por suas habilidades instrumentais. Ela pode produzir comportamentos que, embora tidos como racionais para os indivíduos envolvidos em atividades específicas, podem comprovar-se irracionais para o todo. Construção de império, carreirismo, defesa de interesses departamentais, projetos favoritos, bem como o conjunto de orçamentos inchados para criar recursos excedentes, podem subverter o trabalho como um todo.

O BANCO COMO UM ORGANISMO VIVO

Até meados da década de 1980, os bancos, de forma geral, eram empresas muito fechadas, sem se preocuparem muito com o ambiente

em que atuavam. A posição do Banco analisado era muito confortável, pois existia suporte governamental para equilibrar suas contas e desta forma, as ameaças do ambiente não afetavam o seu desempenho. O Banco possuía um “cheque em branco” governamental para cobrir seus possíveis falhanços.

Depois de ser autorizado a operar com Fundo de Ações e Fundo de Renda Fixa, o Banco do Brasil lançou, ainda em 1986, a Caderneta de Poupança, a venda de ouro-metal e o fundo de curto prazo. Além disso, começaram a funcionar as seguintes subsidiárias: Leasing, Financeira, Corretora de Seguros e Administradora de Cartões de Crédito. Esta última, em parceria com a Visa-Internacional, lançou no final de 1987, o Cartão de Crédito. Desde a sua criação, em 12 de outubro de 1808, nunca o Banco do Brasil havia se deparado com o desafio de enfrentar as turbulências de seu macro ambiente de modo tão incisivo.

O perfil do Banco mudou radicalmente, de executor da política econômica do governo e banco rural, passando a atuar no mercado também como banco comercial. Este fato originou um grande impasse para a real função do Banco que chegou ao nível operacional: seria o Banco do Brasil um banco social e promotor do desenvolvimento econômico do país ou um banco comercial como outro qualquer? A exigência por resultados de uma sociedade capitalista obrigou o Banco a atuar predominantemente como um banco que visa essencialmente ao lucro como qualquer outro. Os funcionários passaram, gradativamente, a priorizar operações que proporcionassem receitas, em detrimento de atendimentos meramente sociais. Estas

mudanças afetaram profundamente toda a estratégia de atuação do conglomerado.

Assim como prevê a Teoria da Contingência (LAWRENCE e LORSH, 1967; DONALDSON, 1985), o Banco teve que se adaptar ao ambiente para sobreviver. Dois grandes momentos de mudança que obrigaram o gigante a se adaptar foram: a extinção da conta-movimento, em 1986, e a implantação do Plano Real, em 1994, sem falar no bloqueio da caderneta de poupança promovido pelo Plano Collor, em 1990. Quando lançado em 1994, o Plano Real afetou toda a lógica do mercado financeiro até então vigente. A cultura inflacionária teria que ser modificada e, o Banco do Brasil, apesar de ser um banco executor da política econômica do governo, foi um dos bancos que mais sofreram impactos com as mudanças, pois demorou muito a realizar as alterações necessárias. Ainda a respeito do contexto desta época Mendes (2009, p. 76) registra:

Na realidade, as mudanças no Sistema Financeiro impactaram toda a rede bancária. Em 31 de dezembro de 1994, dos 246 bancos em funcionamento, 32 eram oficiais, 146 eram privados nacionais e 31 eram estrangeiros. No fim de 2003, a rede bancária estava reduzida a 165 bancos, sendo 15 oficiais, 78 privados nacionais e 72 estrangeiros. As incorporações de bancos menores por bancos maiores ou estrangeiros, nos últimos anos, aparentemente aceleraram a tendência de concentração do sistema bancário privado. Inúmeras medidas de aprimoramento nas áreas de normas, fiscalização e supervisão bancária do Banco Central foram adotadas com o objetivo de conferir maior solidez e transparência à atividade bancária.

Após a instituição do Plano Real, as regras de competição mudaram drasticamente. Ocorreu a redução do mercado bancário, a

eliminação dos ganhos inflacionários e a diminuição dos recursos à disposição dos bancos. Esse contexto desencadeou o início de um processo de reestruturação do setor, marcado pela redução de custos, introdução acelerada de novas tecnologias e pelo esforço das instituições financeiras em conquistar e manter o cliente, com a oferta de novos e sofisticados produtos. Essa reorientação do setor bancário é marcada pela busca da modernização administrativa, com a adoção de modelos organizacionais focados em áreas de negócios ou concentradas em segmentos mais rentáveis. Quem demorou a reagir aos sinais dos novos tempos teve que fazer muitas mudanças ao mesmo tempo. Foi exatamente o que aconteceu com o Banco do Brasil, que ainda trabalhava com uma estrutura departamentalizada e pouco voltada para o mercado.

O Banco foi ficando para trás em termos de rentabilidade, eficiência, agilidade e qualidade na prestação de serviços, situação agravada com o elevado índice de inadimplência e os reveses na agricultura. Isso ficou evidenciado com os prejuízos do segundo semestre de 1995 e primeiro semestre de 1996. Em 1995 e 1996, o Banco do Brasil apresentou prejuízos consecutivos de 4,2 bilhões e 7,6 bilhões de reais, sendo que tais resultados representaram, respectivamente, 120% e 136% do patrimônio líquido da empresa (MOLINARI e GUERREIRO, 2004).

O Programa de Ajustes voltou-se exatamente para ampliar a interatividade do Banco com esse cenário, focando duas premissas básicas: no curto prazo, eliminar o desequilíbrio financeiro e, a médio e longos prazos, modernizar a empresa para enfrentar o desafio de conviver em ambiente de alto grau de incerteza, competitivo e de estabilidade econômica. Em abril de 1995, como desdobramento do Programa de

Ajustes, a Diretoria promoveu a revisão estratégica do conglomerado, construindo uma visão de futuro e adotando a missão orientadora de: “Ser o melhor Banco do Brasil, assegurar a satisfação dos clientes, atender às exigências dos acionistas e contribuir para o desenvolvimento do país” (grifo nosso). Constatou-se, logo a princípio, que o desenho organizacional não estava alinhado com a orientação estratégica de foco no cliente. Era preciso mudar o modelo.

A resposta veio em março de 1996, com a implementação do Plano de Reestruturação centrado na capitalização do Banco e na mudança de seu modelo de gestão. Algumas medidas receberam total prioridade, dentre elas, concluir a implantação de um modelo organizacional voltado para segmentos de mercado, baseado em unidades estratégicas de negócios, conforme preconiza Ansoff (1965) e acelerar o Programa de Profissionalização do

Funcionalismo. Diante deste contexto, a Diretoria estabeleceu as premissas de seu papel político-estratégico, adotando as seguintes estratégias corporativas (BANCO DO BRASIL, 1996a): propiciar maior aproximação entre os níveis estratégico e tático da organização; concentrar suas atividades nas questões estratégicas e corporativas; permitir a conciliação dos interesses do conglomerado como um todo e possibilitar o alinhamento entre as expectativas dos acionistas, clientes e funcionários e a orientação estratégica do conglomerado.

As Unidades Estratégicas de Negócios (UENs) criadas adotaram estratégias múltiplas, em função das mudanças ambientais, para manter a eficácia e recuperar a empresa para torná-la mais competitiva e enxuta, conforme mostra o Quadro 1:

UEN	Estratégia Corporativa de Negócios
Comercial	Relacionar-se com o seu mercado para mapeá-lo e conhecê-lo em profundidade, objetivando a efetivação de negócios. No atendimento das necessidades dos clientes, essas UEN podem utilizar-se dos produtos e serviços oferecidos por outras unidades.
Governo	
Internacional	
Rural e Agroindustrial	
Varejo e Serviços	Não deter clientela específica, desenvolver produtos e serviços em suas áreas de atuação a partir de prospecção de mercado e de solicitações oriundas dos clientes das demais UEN.
Mercados de Capitais	
Seguridade	Atuar no gerenciamento, cobrança e solução das operações inadimplidas.
Recuperação de Créditos	
Distribuição	Gerenciar os canais de distribuição, sendo responsável pela venda de produtos e serviços do Banco e pela qualidade de atendimento.

Quadro 1 - Unidades Estratégicas de Negócios criadas no Banco do Brasil

Fonte: Banco do Brasil (1996b)

Neste modelo corporativo, cada UEN gerenciava suas respectivas áreas funcionais através das Superintendências Regionais que supervisionavam um determinado grupo de agências. Cada agência, dependendo de seu perfil de atuação passa a definir as suas estratégias funcionais em sintonia com as estratégias genéricas das diversas unidades de negócio. As áreas funcionais mais comuns eram operações financeiras, crédito rural e pessoal, seguros, serviços, entre outras, conforme mostra o Quadro 2.

Unidades de Função	Estratégia/Função
Crédito	Preservar a integridade do ativo operacional global do Banco e de suas subsidiárias, administrar o processo de crédito, inclusive a análise de risco.
Finanças	Assegurar a liquidez do conglomerado, a otimização do resultado da intermediação financeira e do relacionamento com o mercado, além da adequação das demonstrações financeiras
Infraestrutura	Administrar o fornecimento de produtos, serviços e soluções de infraestrutura e apoio geral ao conglomerado e áreas de interesse do Banco.
Recursos Humanos	Administração estratégica de recursos humanos, acompanhamento do clima organizacional, endomarketing e provimento das unidades do conglomerado de profissionais com qualificações adequadas às suas necessidades.
Tecnologia	Administrar o fornecimento de produtos, serviços e soluções relativos a sistemas de informação, automação bancária e de processos, hardware, software e telecomunicações ao conglomerado.

Quadro 2 - Estratégias Funcionais de Nível Tático

Fonte: Banco do Brasil (1996c)

Diante do contexto supracitado, as áreas funcionais passaram a atuar no sentido de diminuir a inadimplência, realizar a prospecção de mercado, oferecer atendimento diferenciado, reduzir custos operacionais e reverter o então resultado negativo do conglomerado.

Além das UENs, o Banco criou, no mesmo nível, as Unidades de Função para oferecer suporte à Diretoria e às demais unidades na operacionalização de suas estratégias, as Unidades de Assessoramento para apoiar a Diretoria e as demais Unidades na formulação de estratégias, políticas, diretrizes e normas e no fornecimento de subsídios para a tomada de decisões, conforme mostra o Quadro 3.

Diante todas estas mudanças estruturais, uma parte significativa dos

funcionários, os mais antigos do Banco, não conseguiam mais conciliar os interesses da organização com suas necessidades individuais, especialmente em um contexto tão mutante. Esta situação se agravou ainda mais quando o perfil criativo e inovador que passou a ser exigido do funcionário esbarrou no perfil já cristalizado de comodismo e de cumprimento sistemático de tarefas rotineiras imposto pela estrutura mecanicista e militar até então adotada.

Unidades de Assessoramento	Estratégia/Função
Comunicação e Marketing	Administração da identidade institucional, monitoramento da imagem do conglomerado, relacionamento com a imprensa, estudo de posicionamento mercadológico para as UENs.
Controladoria	Controlar e avaliar o desempenho econômico do conglomerado, assessorando a Diretoria na tomada de decisões econômicas de âmbito corporativo.
Desenvolvimento Empresarial	Garantir que estratégia, organização, modelo de gestão e qualidade de produtos e serviços estejam em permanente sintonia com as necessidades de desenvolvimento do conglomerado.
Jurídico	Resguardar os interesses do Banco perante órgãos judiciais e administrativos.
Secretaria Executiva	Assegurar o funcionamento do Banco na área institucional e zelar pelo relacionamento com os poderes constituídos.

Quadro 3 - Unidades de Assessoramento Estratégico

Fonte: Banco do Brasil (1996c)

Após realizar as mudanças organizacionais mencionadas já em 1997, o Banco apresenta lucro de R\$ 573,8 milhões. O lucro líquido do Banco do Brasil, em 2003, foi de R\$ 2,4 bilhões, superando em 17,4% o registrado em 2002, que foi de R\$ 2,0 bilhões. Esse resultado foi o maior da então história recente da empresa e deu continuidade aos desempenhos crescentes obtidos nos últimos anos (MOLINARI; GUERREIRO, 2004).

Antes de 1995, o Banco do Brasil utilizava a contabilidade societária tanto para fins fiscais como para a tomada de decisões e os sistemas de apuração de custos dos produtos eram baseados no custeio por absorção. Existia a descentralização, porém, não existia uma área de controle gerencial do Banco. Em 1996, com a criação da Controladoria, bem como as unidades de Gestão de Risco (mercado) e de Controles Internos, buscou-se o aperfeiçoamento do sistema de gestão e a concentração nas áreas de controle, permitindo avaliar o desempenho do setor. Tais mudanças acompanharam a tendência do mercado, ou seja, o Banco busca a competitividade perante seus concorrentes.

Assim, Molinari e Guerreiro (2004) concluíram que uma empresa capaz de reconhecer as contingências e adaptar seu sistema de contabilidade gerencial, de modo a se manter competitiva e atingir seus objetivos estratégicos está procurando garantir a sua própria continuidade. Portanto, não é preciso esperar que uma contingência leve a empresa a uma situação próxima da insustentável para efetuar mudanças na sua contabilidade gerencial.

Enquanto na metáfora anterior, que considera a organização bancária como um aparato mecânico onde o conceito dessa organização é tratado como uma estrutura mais estática e fechada, aqui observa-se o organismo mais vivo, ou seja, um conceito de organização em constante mudança, buscando a interação com meio ambiente na tentativa de satisfazer suas necessidades e atingir seus objetivos.

O BANCO COMO UMA CULTURA

Até o final da década de 1980 trabalhar no Banco do Brasil correspondia a adquirir grande status na sociedade local em que estava inserida uma agência, principalmente as situadas no interior. Esta

posição decorria da boa remuneração comparada às exigências do cargo de posto efetivo, básico da carreira administrativa e às baixas condições socioeconômicas da maioria da população. Para muitos jovens era sinônimo de estabilidade e progresso na vida, e esta relativa estabilidade era (e ainda é em algumas regiões mais carentes) muito atrativa num país de grandes desajustes econômicos e poucas oportunidades de emprego com remuneração adequada. A partir da inserção na empresa, os primeiros dias de trabalho giravam em torno da integração e de um curso que focalizava a introdução do funcionário no Banco. Este curso tratava de temas como disciplina no trabalho, responsabilidade para com a empresa, normas de segurança no trabalho, cordialidade no atendimento ao público, relacionamento interpessoal no trabalho, avaliação de desempenho funcional e aspectos da cultura organizacional.

Apesar de o Banco no período delimitado pela pesquisa ter uma estrutura própria de treinamento, com Centros de Formação Profissional em quase todas as capitais brasileiras, havia a crença de que o funcionário que estudasse fora do Banco em alguma universidade não era comprometido com o Banco*. Havia certa discriminação, pois o funcionário que estudava tinha que sair no horário para poder frequentar a faculdade. Esta mentalidade prevaleceu até o momento que o Banco lançou o Programa de Identificação e Desenvolvimento de Novos Gestores, em 1996, condicionando a ascensão na carreira a um perfil profissiográfico baseado em conhecimentos, habilidades e atitudes somente obtidos com formação acadêmica e especializações do tipo *lato sensu* e MBA. Esta crença era tão arraigada que a partir do momento em que um funcionário atuasse, por exemplo, como instrutor do Banco nos referidos centros de

treinamento, havia uma desaprovação dos colegas de agência na liberação para ministrar cursos, alegando sobrecarga de serviço. E, às vezes, ocorriam situações em que a gerência não liberava o instrutor por motivos diversos e até mesmo perseguição, apesar das solicitações dos centros de treinamento.

Em função de sua distribuição uniforme por quase todo o território nacional, o Banco do Brasil recebe diferentes influências dependendo da localidade em que está inserido. Nas duas agências vivenciadas, ambas localizadas no norte do Paraná, região cuja economia é basicamente agrícola, as crenças são substancialmente afetadas por uma cultura interiorana baseada em valores tradicionais e patrimonialistas. Em muitos aspectos, a cultura do Banco se confunde com a cultura brasileira, tanto que em 1995 foi lançada uma campanha publicitária cujo lema era: "O que os outros chamam de clientes, o Banco do Brasil chama de brasileiros". Apesar disso, é possível identificar valores comuns compartilhados entre os funcionários que distinguem a cultura organizacional da cultura brasileira. Pelo convívio na empresa foi possível identificar algumas crenças compartilhadas pelos funcionários, pelo menos até o PDV, em 1995. Entre elas podemos citar: a crença na estabilidade no emprego, que o Banco nunca será privatizado, que a empresa sempre proporcionará o treinamento adequado para exercer as funções, que para conseguir progresso na carreira é preciso aceitar transferências para regiões distantes para voltar como gerente no futuro, que promoções na dependência em que se está somente é admitida para funcionários mais antigos e que o Banco sempre recompensará de alguma forma, como sempre o fez no passado, o trabalho extra e a dedicação desenfreada, que o Banco é um "paião" e se

preocupa com o funcionário. Tais crenças decorriam de um discurso característico da estrutura ideológica de poder, conforme postula Marx (1976).

Tendo em vista a implantação do Plano Real em 1994, a lógica do lucro fácil, em função das altas taxas de inflação, mudou e a empresa, apesar de estatal, não havia se preparado estrategicamente para enfrentar as mudanças que se sucederam. Para se adaptar, o Banco acelerou o processo de downsizing que já estava sendo implementado desde 1988 com o Novo Modelo Organizacional para as Agências (NMOA) que extinguiu vários cargos do organograma. Iniciou o Programa de Qualidade em agosto de 1994, lançou o PDV em julho de 1995 e realizou a reestruturação organizacional somente em março de 1996, pois havia acumulado enormes prejuízos no 2º semestre de 1995 e no 1º semestre de 1996. Tantos programas, a toque de caixa, ocasionaram diversas mudanças nos valores e nas crenças dos funcionários. A extinção de vários cargos, a partir de 1988 com o NMOA, obrigou muitos chefes a atuarem no nível operacional, afetando a crença de que quanto mais velho, maiores as possibilidades de promoção. O Programa de Qualidade buscava a mudança de cultura com o foco da empresa no cliente e tentava estabelecer diversas novas crenças que foram institucionalizadas por comunicados internos e não por fazer parte de um processo de construção coletiva.

Porém, o que realmente interrompeu o contrato psicológico entre os funcionários e a empresa foi, sem dúvida, o Programa de Desligamento Voluntário de 1995, que estabeleceu, inadvertidamente, fechamento de agências e metas para desligamento de funcionários aos gerentes e superintendentes. A reestruturação realizada em seguida,

estabeleceu as novas condições para o progresso na carreira, criando automaticamente novos valores como busca de novos conhecimentos e formação acadêmica, implementação do contrato de gestão com metas definidas para os gerentes, substituição da tese da estabilidade pela da empregabilidade e foco na automatização, no autoatendimento, na venda de produtos cada vez mais diversificados e na remuneração variável.

Todos estes fatores transformaram a cultura do Banco, criando diversas subculturas entre os funcionários com visões diversificadas de uma dependência para outra, e, às vezes, na própria dependência. Muitos funcionários passaram então a se sentirem descartados e posicionaram-se apenas como espectadores da aposentadoria, enquanto outros resolveram sair da empresa assim que encontrassem uma melhor alternativa no mercado ou resolvessem abrir um negócio próprio. Como a necessidade do Banco em reduzir custos era enorme, muitos funcionários que se achavam imprescindíveis (e realmente o eram) solicitaram o desligamento cientes que o pedido não seria aceito, mas foram surpreendidos com a aceitação do Banco. Assim, todos (talentosos ou não) que aderiram ao PDV foram desligados da empresa sem critério algum.

Dessa forma, em 1995 o Banco realizou uma imensa redução de pessoal, passando de aproximadamente 130 mil funcionários no início dos anos 1990 para pouco mais de 70 mil no início dos anos 2000. Muitos talentos foram perdidos e, no período de transição, houve sérios problemas de atendimento na maioria das agências, apesar da ampliação do autoatendimento. Aqueles que resolveram ficar, por falta de melhor alternativa, enfrentaram muitas dificuldades

para trabalhar dentro de condições inadequadas de trabalho. Em conversas informais com ex-colegas de Banco, todos eram unânimes em dizer que a cada dia que passava ficava mais difícil trabalhar, que o volume de trabalho estava aumentando muito e que a força de trabalho havia diminuído exageradamente.

O Programa de Profissionalização que foi criado concomitantemente com a reestruturação da empresa trabalhava a ideia da empregabilidade, tentando gerenciar fatores culturais na empresa. Mas o que se observava, nessa ocasião, eram funcionários altamente estressados e desestimulados que aceitaram esta condição por não terem outra opção de carreira. Apesar disso, havia (e ainda há) um contingente de desempregados no país que aceitariam de imediato trabalhar no Banco.

O Programa de Desligamento Voluntário de 1995 permaneceu aberto sob o nome de Plano de Adequação de Quadros de Pessoal (PAQ), lançado em fevereiro de 1996. O PAQ foi uma versão menos arrojada de PDV e tem sido relançado com outros nomes, de forma recorrente, para substituí-lo e proporcionar critérios claros para a realocação de empregados excedentes em decorrência da redução de dotação ou da desativação de unidades. Segundo Mendes e Mendes (2009, p. 104):

Durante o governo Lula, as estatais, incluindo o Banco do Brasil, mantiveram a tendência de incorporar atitudes da iniciativa privada, como maximizar os lucros, terceirizar e enxugar a folha de pagamento. Em termos gerais, o governo não empreendeu grandes transformações para o BB, o que decepcionou a parcela do movimento sindical que contava com Plano de Cargos e Salários mais interessante e reajustes salariais. Para a decepção

de boa parte dos bancários, em junho de 2007, foi feito o anúncio de novo pacote com incentivos à aposentadoria e à extinção de cargos. As maiores críticas foram direcionadas ao Plano de Adequação de Quadros (PAQ), em que a transferência para determinado setor é compulsória, e ao Plano de Afastamento Antecipado (PAA), que resultou na saída de 7 mil empregados ao custo de R\$ 604 milhões. O PAA atingiu funcionários com mais de 50 anos de idade e 15 anos de contribuição para a Previ.

Para quem ficou no Banco e observou muitos companheiros saírem para atuar no mercado com negócio próprio e a maioria quebrar, não havia muita alternativa senão esperar a aposentadoria com um salário que já não era mais tão atrativo como no passado, mas que ainda mantém um relativo poder de compra comparado ao de outras categorias, principalmente em pequenas cidades.

Essa linha metafórica da organização bancária chama a atenção para os aspectos cotidianos da vida organizacional e demonstra como a linguagem, os rituais, histórias e mitos se incorporam nas redes organizacionais e como são criadas e mantidas, chegando a caracterizar uma possível autodefesa.

O BANCO COMO UM SISTEMA DE GOVERNO

A dimensão política no Banco do Brasil sempre foi muito forte, até porque a nomeação do Presidente do Banco é feita pelo Presidente da República em função de acordos políticos. Sempre existiu nas conversas informais entre os funcionários a ideia de que, enquanto o Banco estiver à mercê de forças políticas, o conglomerado jamais terá uma administração profissional que realmente zele pelo patrimônio da empresa. Os grandes desfalques advindos

desta forma de gerenciar levaram o Banco a institucionalizar, em 1997, a elaboração de um orçamento estratégico nacional, firmando um compromisso global pela eficiência. Desta forma, a Direção do Banco vinculou o orçamento, metas e resultados à Gestão de Desempenho Profissional (GDP) e à Participação nos Lucros e Resultados (PLR) dos funcionários.

O fator político para ascensão na carreira administrativa no Banco sempre foi determinante. Uma boa circulação na Superintendência do Estado, associada à disponibilidade de se aventurar em qualquer região do país, eram considerados requisitos básicos para o pretendente. Até 1996 funcionou o sistema da “mula eletrônica”, ou seja, o candidato a qualquer cargo deveria se inscrever para as agências pretendidas, informando isso num banco de dados nacional. Surgindo vaga numa determinada localidade, automaticamente, a “mula dava o coice” e indicava uma lista dos pretendentes à Superintendência. Os critérios da “mula eletrônica” baseavam-se numa pontuação obtida pelo funcionário na carreira, levando em conta o tempo de casa, a soma de dias exercidos em funções comissionadas, substituições de cargos e o resultado da Avaliação de Desempenho Funcional (ADF). A Superintendência, por sua vez, nomeava a pessoa para o referido cargo, por critérios basicamente políticos. Esta prática gerava nas agências as famosas “panelinhas” de funcionários em torno dos ocupantes de cargos para que, desta forma, pudessem ser indicados para eventuais substituições (como durante as férias dos gerentes) e promoções. Se um funcionário recém-admitido revelasse competência e potencial para exercer funções mais diferenciadas, ele teria que se tornar um autêntico “puxa-saco”, trabalhar além do

horário sem reclamar e esperar um bom tempo para contar com promoções e substituições. Essa metáfora enfoca os conflitos de interesse e o papel do poder nas organizações.

O estilo de governo do Banco do Brasil que foi observado no período da experiência de trabalho relatada, pode ser considerado basicamente burocrático, exercido através de regras formais que oferecem as bases de uma autoridade do tipo racional-legal. No entanto, a prática faz com que ocorram variações, de acordo com a interpretação dos gestores. Observavam-se desde gerentes altamente autocráticos, muitas vezes com valores tecnocratas até verdadeiros políticos, com atitudes típicas. Mais recentemente, conforme a satisfação da clientela e dos funcionários, as superintendências regionais têm efetuado mudanças estratégicas de gerentes, através de rodízios.

A busca do equilíbrio entre os conjuntos de interesses do funcionário é muito complexa. Conciliar interesses da tarefa, interesses de carreira e interesses pessoais (MORGAN, 1996) é um objetivo muito difícil de ser alcançado no Banco de hoje. As dimensões da tarefa se alteram constantemente, exigindo do funcionário aprendizado contínuo, além de ter se diversificado muito, aumentando o estresse.

As possibilidades de ascensão na carreira, por outro lado, diminuíram bastante, em função da horizontalização da estrutura de cargos e das maiores exigências para nomeação, determinada pelo Programa de Identificação e Desenvolvimento de Novos Gestores, lançado em 1996. Os interesses pessoais para a maioria dos funcionários são distintos dos interesses da carreira e entraram em choque com os

interesses da tarefa. Boa parte dos funcionários nunca planejou ser bancário e acaba ingressando no Banco por não ter outra opção que trouxesse maior realização pessoal ou maior remuneração.

O BANCO COMO INSTRUMENTO DE DOMINAÇÃO

No período investigado a forma de dominação exercida pela estrutura de poder do Banco sobre o funcionalismo era sutil. A distribuição de poder era claramente assimétrica, uma vez que os funcionários da base raramente eram ouvidos sobre como proceder mudanças organizacionais e sobre como formular estratégias empresariais. O que se observou foram tentativas de adequação da empresa ao mercado através de modelos prontos implementados e enfiados goela abaixo do conglomerado. O modelo de planejamento estratégico que foi estendido para toda a empresa, a partir de 1993, foi o das escolas prescritivas de estratégia, conforme definido por Mintzberg et al. (2000), com métodos ineficientes para o contexto, tanto que não prepararam o Banco para o Plano Real, implementado logo em seguida.

Outro programa implantado anteriormente e que merece ser mencionado foi o Novo Rosto do Banco do Brasil, lançado em 1990. Na verdade, foi o nome encontrado pela Direção Geral para dar continuidade ao processo de downsizing, iniciado com o NMOA, em 1988. O Novo Rosto extinguiu alguns órgãos internos e cargos em todos os níveis, focando o enxugamento do quadro de pessoal e a seleção dos melhores funcionários. De acordo com o então Departamento de Formação do Pessoal (DESED, 1990), em 31 de dezembro de 1989 havia 134.301 servidores. Deste total, até 15 de março de 1990 a redução foi de 16.570 pessoas por intermédio deste programa.

Além disso, o Novo Rosto promoveu o rodízio de superintendentes estaduais, gerentes de agência e de Centros de Processamento (CESECs), criou estímulos a aposentadorias, procurou identificar os funcionários não engajados aos objetivos do Banco, criando o Cadastro de Funcionários sob Observação (FOB), um instrumento altamente coercitivo e opressor em pleno processo de democratização do país, implantou os Centro de Desenvolvimento de Sistemas, Implantação e Processamento (CEDIPs) para recuperar o atraso tecnológico em que se encontrava o conglomerado e realizou uma reavaliação de sua rede de pontos de atendimento no país e no exterior com o objetivo de desativar unidades deficitárias.

Com a abertura de mercado iniciada com o Governo Collor, em 1990, somada à necessidade de melhorar o atendimento e a qualidade dos produtos e serviços do Banco, tendo em vista a concorrência acirrada, o Banco lançou oficialmente em agosto de 1994 o Programa de Qualidade Total, baseado em consultorias da Fundação Carlos Alberto Vanzolini da Universidade de São Paulo (USP) e da Fundação Christiano Ottoni da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Criou-se uma estratégia para modificar a cultura tradicional vigente e cristalizada para a cultura da qualidade, encorpada pelo Programa 5 S, que não se mostrou eficaz e não “pegou” na empresa. Todos estes programas, sem citar outros, foram estritamente tentativas de engajar o funcionalismo para atingir os objetivos organizacionais.

Um poderoso instrumento de dominação institucionalizado pelo Banco era a tão difamada Avaliação de Desempenho Funcional (ADF), muito menos pelo seu objetivo do que pela sua prática cotidiana. Segundo pesquisa motivacional realizada

pela então Consultoria Técnica da Presidência do Banco (COTEC), em 1986, embora os funcionários concordassem que a ADF servia como instrumento para a melhoria do desempenho do funcionário, as opiniões a este respeito estavam divididas, mostrando ser este um aspecto controvertido dentro da organização. Por outro lado, praticamente todos concordavam que a ADF, ao ser realizada, tendia a ser “positiva” quando se tinha “amizade com o chefe” e que “não reconhecia o esforço” desempenhado no trabalho. A ADF era, portanto, um instrumento coercitivo e uma potencial fonte de conflitos.

Sob a perspectiva marxista, o Banco pode ser visto como uma organização que exerceu a dominação pela busca da mais valia e da acumulação do capital (lucros). Frequentemente, os funcionários eram explorados, através de horas extras não remuneradas e da exigência de maior produtividade por funcionário. Esta produtividade requerida foi crescentemente mais imposta já que com a redução do quadro de pessoal efetuada sob o jargão da automação bancária, a mesma carga de serviço foi transferida para cada vez menos funcionários. Outro fator decorrente da exploração no trabalho foi o aumento da incidência das doenças ocupacionais nos funcionários, que passaram a ser chamados de “empregados” pela Diretoria após o PDV (1995) em função da inculcação da empregabilidade.

Uma das doenças ocupacionais mais frequentes nos “empregados” do Banco do Brasil, como em qualquer outro banco, é a Lesão por Esforço Repetitivo (LER) que vem incidindo crescentemente em caixas e digitadores. Outro dado assustador é o aumento das doenças mentais que, segundo

Vasconcelos (1996, p. 105), ao abordar a situação calamitosa dos professores afirma que: “Levantamento feito nos manicômios da grande Porto Alegre, por categoria profissional, revela que os professores estão em segundo lugar (só perdendo para os bancários)”. Além disso, o esgotamento mental com conseqüente depressão é frequente entre os bancários. Outra doença ocupacional comum na categoria é a Síndrome Úmida decorrente de ambientes fechados com ar condicionado que vem atingindo cada vez mais os trabalhadores de escritório. Aparentemente, é mais barato pagar indenização trabalhista do que investir na saúde ou na segurança do trabalhador. É curioso observar como os bancos se preocupam com males que afetam muito a produtividade, uma vez que têm frequentemente lançado campanhas contra o alcoolismo, as drogas, o fumo e mais recentemente a LER.

A sigla LER - Lesões por Esforços Repetitivos foi criada para se identificar um conjunto de doenças que atingem músculos, tendões e nervos dos dedos, punhos, antebraços, braços, ombros e que tem relação direta com as exigências das tarefas, ambientes físicos e com a organização do trabalho. São inflamações provocadas por atividades do trabalho que exigem movimentos repetitivos, continuados, rápidos e/ou vigorosos durante um longo período de tempo. As LER trazem como conseqüências a perda da capacidade de realizar movimentos. Essa perda pode ser parcial e até total, caso o trabalhador não seja afastado da atividade repetitiva (Manual do Bancário, 1996, p. 4).

O termo LER vem sendo substituído por Distúrbios Osteomusculares

Relacionados ao Trabalho (DORT) (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001).

Primeiro com o NMOA e depois com o PDV, o Banco descartou funcionários sem muito critério, pois qualquer um que quisesse poderia sair. Para dar continuidade a este processo, em 1998 o Banco criou um novo Plano de Cargos e Salários (PCS) distinto para os funcionários novos entrantes. Segundo o Jornal Ação da Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil (AÇÃO, 1999), o salário inicial oferecido pelo Banco (vencimento básico), na ocasião, era de R\$ 732,00, e o final, depois de 35 anos de trabalho, R\$ 1.013,00. Com isso, a estratégia do Banco foi a de incentivar a aposentadoria antecipada dos antigos funcionários que usufruíam do antigo PCS com salários mais altos e substituí-los pela massa de concursados desempregados com salários medíocres iludidos pelo mito da ascensão profissional, suposta “estabilidade” e “carga horária de trabalho leve”. Com isso, o Banco criou a discriminação de carreiras entre funcionários que, para executar um mesmo serviço, passaram a ter direitos desiguais, como se os novos funcionários fossem trabalhadores de segunda classe.

A despeito do que foi observado no Banco do Brasil, cabe aqui algumas considerações teóricas. Na visão marxista, as organizações são frequentemente usadas como instrumento de dominação para maximizar os interesses egoístas de uma elite às custas do trabalho de outros. Quase sempre existe um elemento de dominação nas organizações. Esta acepção sugere que a dominação é uma forma de poder de caráter assimétrico. O ponto inicial é a própria definição de liderança, entendida como a manifestação da vontade na forma de influência sobre a realização dessa vontade. Essa definição pressupõe que relações de A sobre B são garantidas pela dependência,

controle, obediência, e desigualdade que sustentam a assimetria e que torna possível a A liderar B mais do que B liderar A. O entendimento das condições assimétricas entre A e B que garantem a eficácia da influência já estão esboçados em autores clássicos como em Weber (1994), no seu conceito de legitimidade; e, observando tendências recentes entre estudos sobre liderança, percebe-se crescente debate a partir da aceitação da assimetria como condição explicativa das relações de poder em organizações. Estas tendências são justificadas pelo fato de haver certo consenso de que a dependência, o controle, a obediência e a desigualdade ainda permanecem sublinhadas como inerentes nas formas organizacionais que predominam hoje. Sob a perspectiva weberiana, Lukes (1980, p. 23) conceitua o poder como a capacidade segundo a qual “A exerce poder sobre B, quando A afeta B de modo contrário aos interesses de B”.

Paralela à fundamentação do poder comunal a partir da comunicação, está a proposta de Parsons (1976), fundada na cultura, estabelecendo que a autoridade é resultado da especificação dada pelos valores e normas comuns, constituindo-se em um complexo de direitos institucionalizados para controlar as ações dos membros da sociedade. Nessa construção coletiva o poder é não-assimétrico e a identificação individual com o papel exercido, bem como sua autopercepção, é extrínseca ao indivíduo, sendo definida pela instituição. Visto dessa forma, o poder é assimétrico apenas na medida em que o indivíduo utiliza a autoridade para um fim distinto daquele institucionalmente estabelecido, sendo precário em sua sustentação coletiva.

Weber (1994) identificou três tipos de dominação social que podem tornar-se formas legítimas de autoridade ou poder.

Qualificou-as de carismática, tradicional e racional-legal. Tratou a burocracia como um instrumento de poder de primeira grandeza e acreditava que onde a burocratização da administração se instalava, uma relação de poder estabelecia-se, praticamente invariável.

Michels (1959) viu nas políticas das organizações burocráticas diferentes tendências oligárquicas. Desenvolveu a visão de que organizações modernas terminam sob o controle de grupos restritos, mesmo quando isto vai contra os desejos dos líderes e dos liderados.

Para Marx (1976), a lógica que move a sociedade moderna encontra-se na dominação gerada pela busca da mais valia e da acumulação do capital. As organizações frequentemente usam e exploram os seus empregados. Muitos deles têm suas vidas pessoais e a saúde sacrificadas nas empresas modernas. Tornam-se descartáveis de uma hora para outra, de acordo com os interesses organizacionais. Além disso, as organizações perpetuam estruturas e práticas que promovem o vício pelo trabalho e formas relacionadas de estresse mental e social. O Banco, ao contrário do que muitos pensam, é um ótimo local para se viciar em trabalho. O indivíduo precisa ter um discernimento muito claro para conseguir separar trabalho, lazer e o convívio com a família, o que, diante das condições observadas fica quase impossível, conforme preconiza Dejours (1994, 1996).

A segmentação do trabalho reduziu a consciência de classe em favor da consciência ocupacional, profissional, comercial ou mesmo de fábrica. As organizações modernas desempenham parte significativa na criação e sustentação de uma classe trabalhadora de serviços secundários com baixo grau de especialização, segmentando mercados de

trabalho e institucionalizando a discriminação. Ao criar e reforçar o sistema de mercado de trabalho inevitavelmente reforçam uma estrutura de poder que beneficia pessoas dotadas de certas qualidades enquanto prejudicam a grande maioria.

Muitas organizações atuais continuam a incrementar os seus resultados à custa da exploração e da saúde, bem como do bem-estar social dos empregados. As doenças ocupacionais afetam inúmeros trabalhadores do setor secundário, entretanto, aqueles que se encontram no mercado terciário também se tornam vítimas de certos riscos, principalmente daqueles que produzem diferentes tipos de estresse. Trabalhadores de escritório apresentam, em média, riscos menores de sofrerem acidentes enquanto estão no trabalho ou então de ficarem expostos a substâncias tóxicas, mas, por outro lado, estão mais propensos a sofrer doenças do coração, úlceras e depressões nervosas, ligadas ao trabalho que realizam. Algumas organizações especializam-se na criação de estresse e exploram os seus executivos e outros empregados de modo bem explícito. Conforme demonstrou Corrêa (2004), na imposição da vontade, como forma de poder, emerge a relação de dominação que é a principal fonte característica do autoritarismo. Essa dominação ideológica tende a ser manipulada por quem está no poder em busca de seus próprios objetivos.

O BANCO COMO O FUNCIONAMENTO DE UM CÉREBRO

Outra analogia que também pode ser feita é entre o Banco e o cérebro, pois ambos são como um sistema de processamento de informações capazes de aprender a aprender. A crescente informatização do Banco tem otimizado os processos de trabalho e

facilitado em muito a comunicação entre os diversos níveis internos. O sistema de informações interno BBNET de comunicação on-line (intranet), implantado no final da década de 1980, agilizou enormemente o trânsito de informações, possibilitando decisões mais fundamentadas e mais rápidas. As tendências holográficas com o microprocessamento das informações possibilitaram ao Banco, um considerável aumento do controle das operações financeiras e uma conseqüente descentralização das decisões. Dessa forma, tornou-se possível delegar maiores responsabilidades aos funcionários operacionais e maior diversidade de tarefas sem perder o controle que, ao contrário do que se poderia supor, passou a ser mais eficaz.

Segundo Galbraith (1995) e Cozer, Pólo e Campomar (2009), o sistema de informações é tão importante que, a partir dele, podem ser identificados dois modelos de planejamento estratégico para se lidar com a incerteza. O primeiro envolve procedimentos que visam reduzir a necessidade de informação, enquanto que o segundo envolve a crescente capacidade de processar informação. A crescente informatização provocou mudanças radicais em relação à natureza e estilo da organização. Vários tipos de funções, antes desempenhadas por pessoas, agora são efetuadas eletronicamente. Essa nova tecnologia cria a capacidade de descentralizar a natureza e o controle do trabalho, mantendo o sistema inteiramente integrado.

Para se exemplificar esta evolução basta comparar como era o leiaute de uma agência há alguns anos atrás e como é hoje. A estrutura física bem ampla na entrada foi substituída por um enorme aparato de máquinas de autoatendimento, com funcionários ensinando os clientes a

operarem estas engenhocas. Uns poucos funcionários nos caixas tentando se desvencilhar de clientes que insistem em ser atendidos pelo elemento humano e outros funcionários de atendimento abarrotados de operações de crédito, atividades diversas, atendimento telefônico e tentando contornar reclamações.

Apesar da automatização intensa nos últimos anos proporcionando maior qualidade e conforto para a clientela, inclusive home banking, o funcionário ainda tem dificuldades de processar muitas informações ao mesmo tempo, a estrutura burocratizada impõe formas de pensamento fragmentado que impedem ao funcionário pensar por si só, limitando-o a executar o estritamente previsto. As Instruções Circulares (CICs) e os Manuais de Serviços ainda são verdadeiras bíblias que devem ser respeitadas e veneradas, impondo aos mais abusados, que agem pelo bom senso, os riscos de esbarrarem na hierarquia e em procedimentos engessados que não foram exatamente cumpridos. Com certeza, o Banco é uma respeitável escola de aprendizagem organizacional. Cabe ao funcionário identificar as suas potencialidades para crescer profissionalmente e agir estrategicamente para crescer na carreira. Com o objetivo de disseminar a empregabilidade, o Programa de Profissionalização, lançado em julho de 1996, foi uma tentativa de despertar no funcionário a consciência de que ele é o gestor de sua própria carreira num mercado com amplas possibilidades.

O maior obstáculo que podemos observar para que o Banco consiga atuar como um sistema holográfico é que os planejamentos organizacionais não estão livres do controle burocrático e isto dificulta a capacidade em lidar com incertezas e problemas complexos que vão muito além

das capacidades de um único indivíduo. Quando a visão é fragmentada ao nível individual, ela é refletida para o nível organizacional. Outro fator é a difícil mudança de valores e crenças tradicionais arraigados nos funcionários que dificultam novas sinapses. Talvez seja por isso que o Banco venha tentando substituir gradativamente a antiga força de trabalho por uma nova, apta a assimilar as novas crenças, valores e normas não escritas, diante de um mercado altamente mutante.

O BANCO COMO UMA PRISÃO PSÍQUICA

À medida que o funcionário do Banco vai assimilando as rotinas diárias e monótonas de uma agência bancária, ele vai desenvolvendo um senso de controle muito aguçado que molda o seu comportamento. Esse processo contínuo ao longo do tempo faz com que o Banco se torne o foco de praticamente todas as suas preocupações e a organização se transforma numa verdadeira prisão psíquica para o funcionário que, sem se aperceber disso, vai ordenando ao seu inconsciente para controlar todas as formas de comportamento inadequado ao ambiente organizacional. Os processos grupais criam ilusões compartilhadas que interferem na forma como se interpreta a realidade. Quando atua no caixa, o funcionário não percebe quão agressivo e tenso ele pode se tornar e acaba projetando esse comportamento em outros ambientes. A pressão para não errar é muito forte, pois todo erro é sinônimo de prejuízo financeiro direto e para evitar qualquer tipo de erro o controle é indispensável. Às vezes, quando ocorre um “furo de caixa”, pode se perder uma noite de sono, tentando descobrir a origem do erro, repassando mentalmente todas as pessoas que foram atendidas no dia.

Através da fita de caixa era possível realizar esta retrospectiva e, não raro, acabava descobrindo o furo. Isto induz a um perfeccionismo odiável, mas o estímulo financeiro proporcionado pela comissão de caixa sempre fala mais alto. Em muitas situações o aumento da fila irrita o funcionário do caixa conforme o seu sentimento de empatia ao se colocar no lugar de quem está esperando impacientemente. No entanto, a cada dia que passa os bancos, em geral, disponibilizam menos caixas, aumentando as filas. O funcionário de caixa parece ser uma espécie em extinção.

Para Dejours (1996), as pressões do trabalho que põem em causa o equilíbrio psíquico e a saúde mental, derivam da organização burocrática do trabalho, ou seja, da divisão das tarefas que atinge diretamente a questão do interesse e do tédio no trabalho, de outra parte, a divisão dos homens (hierarquia, comando, submissão), que atinge diretamente as relações que os trabalhadores estabelecem entre si no local de trabalho. Entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico se interpõem estratégias defensivas construídas pelo coletivo de trabalhadores caracterizadas por ideologias defensivas de profissão. Além destas, existem também as defesas individuais, entre as quais a “repressão pulsional”, sugerindo que as pressões psíquicas do trabalho não se limitam à saúde mental, mas põe em causa também a saúde física. Para suportar as pressões do trabalho a pessoa é obrigada a munir-se de estratégias defensivas que transformam seu funcionamento psíquico. A pessoa não apresenta esse funcionamento psíquico apenas no lugar em que trabalha, mas também o leva para fora do trabalho (DEJOURS, 1994).

Há uma crença compartilhada de que, ao longo da história humana, a relação do homem com o trabalho se tem mostrado ambivalente, visto que, ao mesmo tempo que o trabalho é percebido como um fardo necessário para garantir a sobrevivência econômica, é valorizado pela sua importância para a satisfação pessoal e a construção da identidade social (GONDIM; FEITOSA e CHAVES, 2007). Outra crença compartilhada a persistir no tempo é a de que há dois tipos de trabalho de qualidades distintas: o trabalho braçal, desvalorizado, e que se apresenta como a única alternativa para aqueles que possuem baixo status social, e o trabalho intelectual, privilégio dos escolarizados (ARENDETT, 1981; BATTAGLIA, 1958; BRANDÃO, 2002; GONDIM, 2001). Os dados e argumentos a serem discutidos permitem a visualização desta relação vivida por alguns como ambivalente e por outros como dicotômica.

Em relação ao pensamento de Freud (1997), uma organização como o Banco também pode ser vista como uma forma de sexualidade reprimida, pois, segundo ele, a ordem social se desenvolve ao longo da repressão da libido. O funcionário só é eficiente se atingir um determinado nível de controle sobre suas atividades diárias e isto acontece em função da prisão psíquica que se cria em torno das exigências organizacionais. Segundo Freud, o controle é associado à fase em que a criança consegue controlar a vontade de defecar, por isso ele associa toda forma de controle a uma forma anal de se comportar. Este tipo de comportamento faz com que estejamos constantemente controlando tudo o que fazemos no dia a dia, ou seja, prever o que dizer para o cliente, atender seriamente o telefone, vestir-se adequadamente para o ambiente de trabalho, cumprir os horários determinados pelo Banco e reproduzir todos os dias este mesmo

comportamento. Este tipo de mentalidade introjetada ao longo dos anos no funcionário, de certa forma, explicaria a dificuldade que o Banco tem de implementar mudanças rápidas sem traumas. O comportamento anal bloquearia, inconscientemente, a disposição para a inovação e para rever as formas de controle já enraizadas no comportamento do funcionário e, mais uma vez, a redução e a substituição da mão-de-obra, como na metáfora da dominação e do cérebro, seria uma forma de resolver o problema. Esta lógica então induziria de uma maneira inconsciente ou não, a Diretoria a implementar mudanças, partindo para uma forma de comportamento fálica de dominação. Esta afirmação pode ser constatada no texto inicial da Cartilha do PDV encaminhada pelo Conselho Diretor a todos os funcionários, em julho de 1995, conforme segue:

Prezado funcionário, O Banco está mudando - Temos uma comunicação importante: o Banco do Brasil está lançando um plano de redução de seu quadro de pessoal através do Programa de Desligamento Voluntário. Isso quer dizer que o Banco estimula determinados segmentos de funcionários a se apresentar para desligamento em troca de um pacote de incentivos financeiros e não-financeiros que foi desenhado para interessar a um expressivo número de pessoas. Este caderno apresenta e explica tudo o que é essencial no Programa. Desligar funcionários é algo que não faz parte da tradição do Banco e por isso pode causar perplexidade. O Banco está mudando. Mudando com o principal objetivo de sobreviver e de manter os empregados necessários para garantir o bom desempenho da Organização. O Banco não tem como garantir empregos. Afora isso, a decisão está respaldada em diversos motivos e fatos concretos... O espírito deste programa, portanto, não é ceifar

empregos, cortar cabeças. Trata-se de fazer um ajustamento racional” (grifos nossos).

Com este discurso, o Conselho Diretor procura justificar o PDV e, ao mesmo tempo, induzir o seu “público-alvo” a aderir ao programa. Implicitamente a Diretoria inicia uma pressão sobre milhares de funcionários, exercendo o seu poder de persuasão e manipulação para atingir os seus objetivos. Conforme Morgan (1996), os seres humanos possuem uma inclinação para caírem nas armadilhas criadas por eles mesmos. A noção de organizações como prisões psíquicas combina a ideia de que as organizações são fenômenos psíquicos, no sentido de que são processos conscientes e inconscientes que as criam e as mantêm como tais com a noção de que as pessoas podem tornar-se prisioneiras de imagens, ideias, pensamentos e ações que esses processos acabam por gerar.

Freud (1997) afirma que o inconsciente é criado à medida que os homens reprimem os seus desejos mais interiores e, para viver em harmonia com os seus semelhantes, os homens devem moderar e controlar as suas pulsões; e que o inconsciente e a cultura são dois lados da mesma moeda, dando formas manifestas e ocultas à repressão que acompanha o desenvolvimento da sociabilidade humana. É nesse sentido que Freud considera ser a essência da sociedade a repressão ao indivíduo e a essência do indivíduo a repressão de si mesmo.

Outra perspectiva sugere que é possível compreender organizações e muito do comportamento dentro delas em termos de uma busca da imortalidade. Ao criarmos organizações estamos criando estruturas de atividade que são maiores do que a própria vida e que sobrevivem por gerações. Assim,

ao nos identificarmos com estas organizações, encontramos significado e permanência. Ao decodificar o significado inconsciente do relacionamento entre imortalidade e organização, torna-se possível compreender que, ao tentarmos gerir e organizar o nosso mundo estamos, na verdade, tentando gerir e organizar a nós mesmos. A dinâmica inconsciente pode ajudar a explicar por que algumas organizações têm sido incapazes de lidar com as exigências dos seus ambientes e porque há frequentemente tanta resistência inconsciente a mudanças nas organizações.

O BANCO COMO FLUXO E TRANSFORMAÇÃO

Assim como o fluxo de um rio, o Banco do Brasil vem passando por transformações contínuas, podendo ser visto como uma realidade em constante mudança. O Banco, durante muito tempo, adotou um modelo tradicional de administração, sem levar em conta as mudanças ambientais. A partir do momento que a Direção percebeu a necessidade de implementar mudanças, efetuou-as como que por decreto, sem levar em conta a sua cultura interna. O Banco vem tentando construir uma nova realidade adaptada às mudanças ambientais diversas com mecanismos isomórficos coercitivos e normativos (SCOTT, 1995), sem o devido envolvimento de todos os stakeholders, entre eles os funcionários, clientes inadimplentes e o próprio governo como acionista majoritário. As transformações ocorridas no Banco são menos uma construção social da realidade do que uma imposição de sua Diretoria determinada pela política do governo e por pressões institucionais.

A imagem da autopoiesis, que procura explicar como a organização se autorreproduz em sua interação com o

ambiente, reconhecendo a organização como parte desse ambiente para descobrir a sua verdadeira identidade, é ainda um desafio para o Banco do Brasil que está passando por uma crise de identidade desde o final da década de 1980. O ex-Presidente do Banco, Paulo César Ximenes, ao declarar, em setembro de 1996, que o Banco se torna mais privatizável na medida em que são resolvidos os problemas crônicos da instituição, revelou a estratégia de privatização modernizante adotada pelo então governo Fernando Henrique Cardoso (FHC) também com relação aos bancos federais. Com isso, a crise de identidade se agravou. Se havia alguma dúvida de que o Banco deixou de ser um banco social, passando a ser um banco comercial como outro qualquer, esta declaração confirmou exatamente isso. Então, surge uma possibilidade de resposta à questão: Qual seria a verdadeira função do Banco do Brasil? Seria um banco de mercado ou um banco rural de fomento? Se for somente um banco comercial, então a privatização é plausível. Estas questões, entretanto, envolvem uma dimensão política mais ampla e não se resolvem facilmente. Conforme analisa Rocha (1995), esta questão tem uma dimensão cultural:

O conjunto de representações, ideias, imagens e valores relacionados ao complexo simbólico do banco social, já seria, por si só, objeto para uma análise mais extensa e detida. Dela, penso, conseguimos apenas conhecer a ponta de um iceberg. Por outro lado, o complexo simbólico ligado ao banco de mercado é mais nítido na medida que existe uma certa constância das regras que definem o leque de possibilidades vinculadas ao negócio bancário. O banco voltado para o mercado aparece como algo que entra no jogo capitalista sem ambiguidades... (ROCHA, 1995).

Após o Plano Real, lançado em 1994, o Banco deparou-se com uma dura realidade: os custos operacionais eram insuportáveis para um regime de estabilidade monetária. Do ponto de vista das receitas, o Banco implementou políticas públicas essenciais para o país como é o caso da política agrícola. Entretanto, o acionista majoritário não remunerava os custos desses serviços. É deste contexto que surge o conflito básico do Banco: ser o maior banco de varejo do país, competindo em produtividade e modernidade no mercado e, ao mesmo tempo, exercer as funções de banco de governo. A sobrevivência do Banco é uma questão complexa.

Sob a perspectiva da causalidade mútua, observa-se claramente como as decisões tomadas pela Diretoria têm influenciado todo o conglomerado e originado reações contrárias. Na tentativa de tornar o Banco mais privatizável, reduzindo custos, foi instituído em agosto de 1997, o novo PCS, reduzindo os interstícios entre os diversos níveis salariais que eram de 12% e 16%, dependendo do tempo de Banco, para apenas 3%, com promoções somente a cada três anos. Dessa forma, o Banco criou duas categorias: os antigos funcionários com folhas de pagamento pesadas e os novos, mais baratos. Ou seja, o Banco aplica o princípio da ampliação da exploração da mais-valia remunerando menos o trabalhador mais qualificado, na transição entre gerações, conforme preveem Bernardo (1989) e Santos (1992).

Levando em conta o alto índice de desemprego no país em 1999, o Banco realizou concurso para atrair novos funcionários com menos direitos para substituir os antigos. Portanto, as altas taxas de desemprego então observadas, associadas à necessidade de cortar custos e tornar o Banco privatizável, levou a Diretoria a cortar

peçoal, pressionar os funcionários mais antigos e criar um ambiente discriminatório dentro da empresa, podendo gerar outras consequências no futuro e deixando sequelas para os que ficam.

As mudanças ocorridas no sistema financeiro brasileiro têm ocorrido muito mais como uma imposição da internacionalização, de modo a alinhar a política econômica com os interesses externos, do que por mudança dialética. Não tem sido diferente com o Banco do Brasil, onde se observou uma série de programas de reestruturação interna ser implantados sob a forma de pacotes prontos, muitas vezes descompassados com a realidade da empresa, criando dissonância cognitiva entre a política adotada e a prática observada. Todos os programas internos de reestruturação implantados foram impostos ao funcionalismo. As alternativas para o funcionário sempre foram aceitar e adaptar-se às mudanças ou então aderir ao desligamento voluntário. De certa forma, a política governamental utilizou o Banco do Brasil como cobaia ao realizar o PDV, para então, estendê-lo à Caixa Econômica Federal e depois a outros órgãos de governo. Os conflitos entre capital e trabalho passaram a ser muito mais entre ex-funcionários que entraram com ações trabalhistas contra o Banco do que entre os funcionários atuais e a Diretoria do Banco, para reivindicar melhores salários. Em pesquisa publicada no *Jornal Ação*, em 1996, constatou-se que:

Doze meses após aderir ao PDV, a grande maioria (de funcionários) está longe de apresentar uma história de sucesso, mas eles consideram que, mesmo em situação financeira igual ou inferior à que tinham, a incerteza do lado de fora é melhor do que a vida atual no Banco do Brasil. Segundo os resultados desta pesquisa, 75,3% dos

que aderiram consideram que fizeram a opção correta e 73,3% afirmam que fariam tudo de novo. A maior parte (68,4%) dos motivos pelos quais os "pedevistas" consideram ter tomado a decisão correta são negativos: salário insuficiente, desrespeito, desestímulo, insatisfação, falta de perspectiva profissional, discriminação, clima de terror, pressões, autoritarismo, parcialidade, favorecimentos políticos, excesso de trabalho sem pagamento de horas extras, descrença no futuro do Banco, angústia, insegurança e estresse. Outros informam que não tinham opção (15,7%), por estarem endividados ou em vias de serem transferidos. Outro dado interessante é que 82,1% dos entrevistados consideravam que a carreira no BB era um projeto de vida até a aposentadoria e 52,0% consideraram que o PDV foi injusto e mal feito, atendendo somente aos objetivos do Banco (AÇÃO, 1996).

Refletindo sobre os dados desta pesquisa, pode-se observar que as decisões que levam a transformações na organização são altamente centralizadas e visam a resolver os problemas da empresa de forma autoritária e coercitiva, tratando os funcionários apenas como números que precisam ser reduzidos. Aos funcionários que ficaram pouca autoestima restou no período pós-PDV. Em conversas informais com ex-colegas, percebe-se claramente o desejo de que a hora da aposentadoria chegue logo, mesmo que parcial; e os novos que entram, observam sem entender uma cultura organizacional em agonia e sem perspectiva de seguirem a carreira.

Segundo o Projeto de Lei nº 512-A (BRASIL, 2007) que tramitou na Câmara dos Deputados e no Senado Federal, os anos 1990 e o início deste século foram marcados, no Brasil, pelo aprofundamento de um modelo de gestão político-administrativo que atuou eficazmente no sentido de minimizar de

forma estrutural a intervenção do Estado na economia, provendo privatizações em massa, desmonte de bancos, demissões, flexibilização das leis trabalhistas e implementação de agências reguladoras, entre outras.

Tal modelo agravou fortemente o desemprego, favoreceu a submissão da classe trabalhadora a desumanas pressões de ordem moral e financeira com reflexos variados no âmbito do serviço público, seja da administração direta ou indireta. Segundo este documento, no âmbito do Banco do Brasil, a situação não foi diferente nem menos cruel onde os governos encarnaram, essencialmente, o papel de protagonistas de uma maneira de gerir que proclamava a necessidade da implementação deste “Novo Rosto”, no qual a dispensa de pessoal era um objetivo a ser alcançado como forma de redução de despesas e de maquiagem a pseudo lucratividade.

Com a promoção de tais “processos de reestruturação”, fabricou-se, a bel-prazer dos gestores de plantão e de acordo com seu estado de humor ou suas conveniências pessoais, as famigeradas listas de excedentes, obrigando inúmeros funcionários a transferências arbitrárias e imediatas, muitas vezes de cônjuges, para os mais longínquos locais, sem importarem-se de que, muitas vezes, estavam destruindo famílias. Tudo como meio de compeli-los a ingressarem nos simulados “Planos de Demissões Voluntárias” e “Planos de Adequação de Quadros”. Àqueles que oferecessem resistência, sobravam-lhes a demissão imotivada a bem do serviço. Reinaram sobre o ordenamento jurídico pátrio, demitindo todos quantos achassem “necessários”, ou todos que não lhes agradassem e fossem empecilhos às suas pretensões. Os efeitos da “borduna da produtividade” ainda promoveram o corte no pagamento de horas extras, que implicou em

cerca de 50% (cinquenta por cento) de perda salarial, tudo como formas dissimuladas de “estimular”, por meio do assédio moral, da pressão psicológica, pedidos em larga escala de demissões “voluntárias” ou de aposentadorias antecipadas. Para se ter ideia, num só departamento no Estado do Ceará, foram demitidos mais de cem funcionários em um só dia. Vários bancários, por não suportarem a coação, o assédio e a tortura psicológica às quais eram submetidos, preferiram o suicídio. Foram registrados 28 (vinte e oito) casos, alguns nos interiores das próprias agências e departamentos (BRASIL, 2007).

O documento ainda relata que, entre os anos de 1995 a 2002, foram demitidos aproximadamente 36 mil funcionários, sem contar centenas que foram obrigados a se aposentar antecipadamente. Paradoxalmente, nos últimos anos, o Banco do Brasil vem auferindo grandes lucros, no momento que mais promove concursos e contrata novos funcionários em toda sua história.

Na visão dialética, o mundo evolui como resultado de tensões internas entre opostos, transformando-a em uma poderosa teoria de mudança social. Segundo Marx (1976), as contradições econômicas e sociais dentro de uma sociedade fornecem a base para a sua autotransformação. Entretanto, as contradições do capitalismo nas sociedades ocidentais têm sido resolvidas pela exportação das mesmas. Muitas das antigas tensões entre capital e trabalho acham-se refletidas numa divisão internacionalizada do trabalho e numa estrutura de classes também internacionalizada. A experiência histórica mostra que Marx superestimou a facilidade com que o capitalismo seria substituído por outra forma diferente de organização social. A análise dialética demonstra que a gerência das organizações, da sociedade e da vida pessoal envolve a

gerência da contradição. A visão dialética da realidade sugere que a tensão e a contradição sempre estarão presentes, variando quanto ao grau de clareza, além de assumirem diferentes formas de oposições que se manifestam, gerando mudanças. Os fatos ocorridos na história recente do Banco do Brasil ilustram esta visão de transformação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após todas estas análises foi possível visualizar as diversas facetas da estrutura organizacional do Banco do Brasil no período de tempo considerado pela pesquisa. As metáforas auxiliaram a compreender as diversas situações que se passaram no Banco desde a década de 1980 até o final da década de 2000. Esta reflexão necessita ser coletivizada e de mais informações cruzadas para aumentar a sua validade, podendo estar limitada e restrita ao ambiente de agências, à observação participante dos autores ex-funcionários e aos documentos analisados. No entanto, é uma interpretação autêntica de uma realidade vivenciada e que pode ser compartilhada vicariamente por muitos funcionários do Banco do Brasil.

Em cada metáfora procurou-se focalizar fatos que exprimissem a validade dos argumentos e pressupostos de Morgan (1996) e de outros autores citados. Por ser uma instituição pública, as reações ao ambiente externo sempre ficaram condicionadas à vontade política e à cultura da estabilidade enraizada por dois séculos de história. O tamanho do conglomerado dificulta uma análise macro, porém, permite para quem está na base operacional perceber como as estratégias corporativas são entendidas, de que forma são aplicadas e suas consequências. Impõem-se um desafio para a teoria organizacional, a partir dessas metáforas, em desvendar o mundo empírico

e analisar com profundidade o tamanho das forças responsáveis pela concepção e manutenção do sistema e pelas mutações das organizações na situação mundial atual.

Um aspecto gerencial adotado pela Diretoria do Banco é a tentativa de administrar a cultura da organização como se fosse uma ferramenta a ser manipulada para a otimização da eficiência organizacional. De acordo com Hatch (1992, p. 235), “quando se tenta mudar a cultura organizacional, as consequências são imprevisíveis e, às vezes indesejáveis. Assim, não se deve tentar administrar uma cultura, pois significados e interpretações pessoais não são administráveis”. Talvez, por isso, o Banco vem, gradativamente, substituindo sua força de trabalho, tanto pelo próprio tempo como pelo estímulo a demissões voluntárias. Valendo-se dessas metáforas organizacionais demonstra-se padrões interessantes do comportamento dos atores membros do Banco, apontando para interpretações sobre padrões de liderança, organização, planejamento e até apresenta caminhos que delinearão o fracasso de alguns movimentos internos.

O Banco, que durante a vigência do governo militar incorporou suas características, atualmente pode ser visto como uma empresa à beira da privatização, refletindo a política governamental adotada desde o governo Collor no início dos anos 1990, e influenciada pela crescente internacionalização do sistema financeiro nacional. Nos últimos anos, os governos vêm autorizando maciçamente a entrada de bancos estrangeiros no país, bem como uma concentração maciça através de aquisições e incorporações entre bancos nacionais e estrangeiros.

A globalização e a estabilidade monetária trouxeram algumas consequências para o sistema bancário. Dentre elas, podemos citar as mudanças na intermediação financeira com aumento de transações realizadas fora do país, provocando redução nas margens de lucro das operações e tendências à concentração bancária com uma forte redução do número de bancos comerciais tradicionais no país. Este novo ambiente de globalização representa uma ameaça ao Banco do Brasil, devido à necessidade de redução de custos e às influências políticas em suas operações. Neste contexto, o Banco pode ser visto como uma empresa que está tentando se adaptar às novas exigências do mercado financeiro globalizado e que precisa se profissionalizar para poder sobreviver num mercado altamente competitivo.

A crescente automatização vem alterando o perfil de um banco com pouca funcionalidade para um banco mais ágil e com maior capacidade de processamento de informações. O aprendizado organizacional tem merecido maior atenção nos últimos anos através do treinamento extensivo do Programa Aprender Fazendo e mais recentemente por esquemas de treinamento localizado nas próprias dependências do Banco.

É praticamente impossível incorporar uma única metáfora para analisar e explicar a estrutura organizacional do Banco. Cada momento histórico reflete uma forma de comportamento organizacional, sem mencionar as influências de cada região específica onde o Banco atua. Este trabalho é uma tentativa de compreender situações, mediante uma análise narrativa de um período de sua história, a partir de uma perspectiva realista e subjetiva. Algumas

metáforas podem estar um pouco enviesadas, pois a narrativa da experiência de dois ex-funcionários que atuaram na empresa dificulta uma análise totalmente imparcial.

Mesmo com estas limitações, o trabalho contribui para a análise organizacional, agregando a dimensão subjetiva de ex-funcionários com a utilização de metáforas e a observação dos fatos. Tem-se aqui uma grande oportunidade para bancários e ex-bancários constatarem experiências vicárias e para pesquisadores elaborarem novos problemas de pesquisa com base nos apontamentos deste trabalho, uma vez que diversas lacunas são geradas para que pesquisas futuras possam ser realizadas. De acordo com Morgan (2007, p. 125), “assim como os indivíduos numa cultura tem diferentes personalidades enquanto compartilham de muitas coisas comuns, isso também acontece com grupos e organizações”.

Nessa linha, outra contribuição prática se refere à oportunidade que outras instituições bancárias têm de aplicar tais visões metafóricas sobre si mesmas de modo a realizarem diagnósticos sobre suas políticas de gestão, cultura e estratégias.

Pode-se concluir que é possível empregar a visão das metáforas organizacionais de Morgan (1996) também para organizações bancárias, neste caso específico, o Banco do Brasil, que poderá constituir-se em uma importante ferramenta de análise organizacional e para elaboração de políticas de desenvolvimento neste tipo de organização.

REFERENCES

- AÇÃO. Jornal da ANABB. Pesquisa de opinião: três em quatro pedevistas fariam tudo de novo. **Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil**. Brasília: Gráfica Brasil, n. 91, p. 6-9, 22 ago. 1996.
- AÇÃO. Jornal da ANABB. Concurso BB: em tempo de desemprego, qualquer miragem é rei. **Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil**. Brasília: Gráfica Brasil, n. 125, p. 5, 31 ago. 1999.
- ANSOFF, I. **Corporate strategy**. London: Penguin Books, 1965.
- ARENDT, H. **A condição humana**. São Paulo: Edusp, 1981.
- BANCO DO BRASIL. **Profissionalização: o diferencial da competitividade**, fasc. extra n. 1, Brasília: Convênio Banco do Brasil/Universidade de São Paulo, p. 5-11, outubro de 1996a.
- BANCO DO BRASIL. **Profissionalização: o diferencial da competitividade**, fasc. extra n. 2, Brasília: Convênio Banco do Brasil/Universidade de São Paulo, p. 9, outubro de 1996b.
- BANCO DO BRASIL. **Profissionalização: o diferencial da competitividade**, fasc. extra n. 3, Brasília: Convênio Banco do Brasil/Universidade de São Paulo, p. 4-10, outubro de 1996c.
- BATTAGLIA, F. **Filosofia do trabalho**. São Paulo: Saraiva, 1958.
- BERNARDO, J. A produção de si mesmo. **Educação em Revista**, n. 9, p. 3-17, 1989.
- BRANDÃO, M. **Impactos da perda do emprego e o papel da qualificação no processo de inserção no mercado de trabalho**. Tese de Doutorado, Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2002.
- BRASIL. Projeto de Lei n.º 512-A, de 05 de junho de 2007. **Câmara dos Deputados**. Dispõe sobre a reintegração no emprego dos funcionários do Banco do Brasil S/A, demitidos no período de 1995 a 2002. Disponível em: <www.camara.gov.br/sileg/integras/448427.doc>. Acesso em: 26 jul. 2010.
- BURRELL, G; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**, Vermont: Atheneum Press, 1979.
- CARRIERI, A. P.; LUZ, T. R. Paradigmas e metodologias: não existe pecado do lado de baixo do Equador. In: XXII Encontro Anual da ANPAD. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- CHASE, S. E. Narrative inquiry: multiple lenses, approaches, voices. In: DENZIN, N. K.; LINCON, Y. S. **Handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.
- CORNELISSEN, J. P. Beyond compare: metaphor in organization theory. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 4, p. 751-764, 2005.
- CORNELISSEN, J. P.; OSWICK, C.; CHRISTENSEN, L. T.; PHILLIPS, N. Metaphor in organizational research: context, modalities and implications for research. **Organization Studies**, v. 29, n. 1, p. 7-22, 2008.
- CORNELISSEN, J. P.; KAFUROS, M. Metaphors and theory building in organization theory: what determines the impact of a metaphor on theory? **British Journal of Management**, v. 19, n. 4, p. 365-379, 2008.
- CORRÊA, P. E. **Trabalho, poder e autoritarismo numa empresa de grande porte do setor bancário: uma crítica à concepção atual da Administração**. Dissertação de Mestrado, FEAD, Belo Horizonte, MG, 2006.

- COTEC. Consultoria Técnica da Presidência do Banco do Brasil, **Pesquisa motivacional junto ao funcionalismo**: relatório resumido. São Paulo: USP-FEA-IA, p. 19-20, novembro de 1986.
- COZER, M. T. S.; PÓLO, E. F.; CAMPOMAR, M. C. Metáforas baseadas em informação: do cérebro para a rede. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas da Informação**, v. 6, n. 2, p. 271-290, 2009.
- DEJOURS, C. Sofrimento, prazer e trabalho. In: **Identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho**: conferências brasileiras. São Paulo: Edições Fundap (EAESP/FGV), 1994.
- DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**. v. 3. São Paulo: Atlas, 1996.
- DESED. Departamento de Formação do Pessoal do Banco do Brasil, **O novo rosto do Banco do Brasil**, informativo. Brasília: Gráfica do Banco do Brasil, outubro de 1990.
- DONALDSON, L. The normal science of structural contingency theory. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook of Organization Studies**. 1985.
- ELLIS, C.; FLAHERTY, M. G. (Eds.). **Investigating subjectivity: research on lived experience**, Newbury Park, CA: Sage, 1992.
- ELLIS, C.; BERGER, L. Their story/My story/Our story: including the researcher's experience in interview research. In: GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A. (Eds.) **Handbook of interview research: context and method**, Thousand Oaks, CA: Sage, p. 849-875, 2002.
- FERRAROTTI, F. Sobre a autonomia do método biográfico. In: NÓVOA, A.; FINGER, M. (Orgs). **O método (auto)biográfico e a formação**. Lisboa: Ministério da Saúde. Departamento de Recursos Humanos da Saúde/Centro de Formação e Aperfeiçoamento Profissional, p. 17-34, 1988.
- FREUD, S. **O mal-estar na civilização**. Rio de Janeiro: Imago, 1997.
- GALBRAITH, J. R. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, p. 91-118, 1995.
- GONDIM, S. M. G. Trabalho docente e valores: em questão as novas tecnologias de informação e comunicação. **Estudos de Psicologia**, v. 18, n. 1, p. 46-57, 2001.
- GONDIM, S. M. G.; FEITOSA, G. N.; CHAVES, M. A imagem do trabalho: um estudo qualitativo usando fotografia em grupos focais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 4, p. 153-174, 2007.
- HATCH, M. J. **Organization theory modern symbolic and post-modern perspective**. Oxford: Oxford University Press, p. 235, 1997.
- LAPLANCHE, J. **Vocabulário da psicanálise**: Laplanche e Pontalis. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment**. Boston: Division of Research, Harvard University, 1967.
- LUKES, S. **O poder: uma visão radical**. Brasília: Editora da UnB, 1980.
- MALANOVICZ, A. V. "Safári de T.O.": o percurso de uma estudante exploradora pela diversidade das teorias organizacionais. In: VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. **Anais...** Florianópolis, SC, ANPAD, 2010.
- MANUAL DO BANCÁRIO. **LER - Lesões por Esforços Repetitivos**. Londrina: Sindicato dos Bancários de Londrina, p. 4, abril de 1996.
- MARX, K. **A ideologia alemã**. 3. ed. Lisboa: Presença, 1976.

- MCALLISTER, M. Liquidação de metáforas. In: XXII Encontro Anual da ANPAD. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- MENDES, K.; MENDES, P. Um retrato da maior instituição financeira do país. In: Banco do Brasil 200 anos. **Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil**, fasc. n. 9, p. 101-115, 2009.
- MENDES, K. O Banco do Brasil nos últimos anos da ditadura. In: Banco do Brasil 200 anos. **Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil**, fasc. n. 7, p. 69-83, 2009.
- MICHELS, R. **Parties political**. New York: Dover, 1959.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Lesões por Esforços Repetitivos (LER)/Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT)**. Série A. Normas e Manuais Técnicos, n. 103. Brasília: Ministério da Saúde, 2001.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOLINARI, S. K. R.; GUERREIRO, R. Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil. In: Congresso USP Iniciação Científica em Contabilidade, **Anais...** São Paulo: EAC/FEA/USP, 2004.
- MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in Organization Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 605-622, 1980.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PARSONS, T. Sugestão para um tratado sociológico da teoria da organização. In: ETZIONI, A. **Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1976.
- PINEAU, G. A autoformação no decurso da vida: entre a hetero e a ecoformação. In: NÓVOA, A.; FINGER, M. (Orgs). **O método (auto)biográfico e a formação**. Lisboa: Ministério da Saúde. Departamento de Recursos Humanos da Saúde/Centro de Formação e Aperfeiçoamento Profissional, pp. 63-77, 1988.
- POLKINGHORNE, D. E. **Narrative knowing and the human sciences**. Albany, NY: State University of New York Press, 1988.
- POLKINGHORNE, D. E. Narrative configuration in qualitative analysis. **Qualitative Studies in Education**, v. 8, n. 1, p. 5-23, 1995.
- ROCHA, E. **Cientes e brasileiros: notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil**. Brasília: DESED, p. 41, 1995.
- RODRIGUES FILHO, J. Desenvolvimento de diferentes perspectivas teóricas para análise das organizações. In: XXI Encontro Anual da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.
- SANTOS, O. J. **Pedagogia dos conflitos sociais**. Campinas, SP: Papyrus, pp. 41-62, 1992.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.
- TODOROV, I. **As estruturas narrativas**. São Paulo: Perspectiva, 1979.
- VASCONCELOS, C. S. **Para onde vai o professor?** 2. ed. São Paulo: Libertad, 1996.
- STAKE, R. E. The Case study method in social inquiry. **Educational Researcher**, v. 7, n. 2, p. 5-8, 1978.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds). **Handbook of Qualitative Research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005, p. 443-466.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. 3. ed. Brasília: UnB, 1994.

NOTA 1

*Tal situação é muito distinta do que ocorre atualmente no Banco do Brasil que estimula a formação acadêmica de seus funcionários e é pré-requisito para promoções.

NOTA 2

(1) Doutor em Administração pela Universidade Federal do Paraná/UFPR. Especialista em Contabilidade Gerencial e Auditoria e Graduado em Ciências pela Universidade Estadual do Norte do Paraná/UENP. Diretor-Geral e Pesquisador na Universidade Tecnológica Federal do Paraná/UTFPR, Cornélio Procópio-PR.

(2) Doutorando em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra-Portugal/FEUC. Mestre em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Federal do Paraná/UFPR. Especialista em Economia Empresarial pela Universidade Estadual de Londrina/UEL Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual do Norte do Paraná/UENP. Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior/CAPES, Brasil. Professor na Universidade Tecnológica Federal do Paraná/UTFPR, Cornélio Procópio-PR.

Enviado: 31/03/2019

Aceito: 04/02/2020