

---

**ARTIGOS COMPLETOS/COMPLETS ARTICLES**


---

**EMPOWERMENT NO SETOR BANCÁRIO: EMANCIPAÇÃO DO TRABALHO OU CONTRADIÇÃO DO DISCURSO?**
Erika Batista<sup>(1)</sup>

UNESP – Universidade Estadual Paulista, Marília-SP.

**RESUMO**

A partir dos anos 90 houve uma ressemantização do chamado toyotismo, quando as tendências organizacionais apontaram o caminho do *empowerment* e o discurso da criatividade espalhou-se em entre às organizações “modernas”. Sob a hegemonia do capital financeiro e em detrimento do capital produtivo, a função dos bancos foi desfigurada e o trabalho bancário sofreu transformações de ordem organizacional. O breve artigo é parte de um estudo que investiga como tal problemática se manifesta no Banco do Brasil SA em São Bernardo do Campo/SP. Tais tendências tornam-se expressivas para o entendimento do contexto brasileiro no bojo da globalização se considerarmos o porte e a natureza de uma instituição bancária como o Banco do Brasil, com a especificidade de operar em regime de economia mista, estabelecendo relações singulares com o governo e participando nas decisões e rumos políticos do país. A tradição de lutas trabalhistas da região do ABC Paulista motivou a escolha da localidade onde realiza-se a pesquisa empírica. A investigação é bibliográfica e documental, contando com bibliografia clássica do tema nas áreas de sociologia do trabalho, economia, administração de empresas e psicologia organizacional, bibliografia específica do objeto, como material institucional do Banco do Brasil, além da pesquisa empírica na forma de entrevistas qualitativas. A suposição inicial é a de que o discurso do empowerment é emancipador se comparado ao discurso taylorista-fordista, mas se comparado às práticas de trabalho ainda aliena os trabalhadores, na medida em que captura não só a dimensão objetiva como também a dimensão subjetiva do trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** empowerment; trabalho; bancários; Banco do Brasil.

**EMPOWERMENT IN BANKS: WORK EMANCIPATION OR SPEECH CONTRADICTION?**
**ABSTRACT**

From the 1990's there has been a resemantization of the Toyotism, when the organizational tendencies introduced the empowerment and the creativity has spread throughout the companies. Under the hegemony of the financial capital and with the disadvantage of the productive capital, the work of the banks has changed, as well as the organizational order. This article is part of a study about the way Banco do Brasil SA, from São Bernardo do Campo/SP shows this problem. Such tendencies become important to understand the Brazilian context towards the globalization process, taking into account a big bank institution as Banco do Brasil is, operating specifically the regime of mixed economy, setting up relations with the government and being part of the development of the country. Due to the tradition of the labor struggle in the area called ABC Paulista, the place was chosen for the empirical research. The bibliographic and documental investigation with classical bibliography of the theme in the fields: work sociology, economy, company management and organizational psychology, bibliography specific from Banco do Brasil, as well as empirical research by qualitative interviews. The first hypothesis is that the empowerment is capable of emancipation, compared to the Taylorist-Fordist speech, but if compared to the work practice it still alienates the workers, by capturing the objective as well as the subjective work dimension.

**KEYWORDS:** empowerment; work; bank workers; Banco do Brasil.

---

## 1) TENDÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DO SÉCULO XXI: O DISCURSO DO EMPOWERMENT

O modelo tradicional de organização do trabalho do século XIX foi caracterizado pela perda da dimensão autônoma do trabalhador e o controle do processo produtivo se materializou na figura da maquinaria, que “incorporou” a função consciente do processo de trabalho, deixando ao trabalhador a operacionalização do processo. O saber-fazer humano cristalizou-se no aparato técnico, que passou a controlar o trabalhador. O desenvolvimento da ciência e da tecnologia tornaram-se forças produtivas e o trabalho morto a sobrepor o trabalho vivo.

A reestruturação produtiva baseada nos modelos de F. Taylor <sup>(2)</sup> e H. Ford <sup>(3)</sup>, conhecido como taylorismo-fordismo, caracterizou-se pelo que Marx chama de subsunção real do trabalho <sup>(4)</sup>. As formas de gestão do trabalho foram padronizadas e sistematizadas em normas técnicas e o controle do processo produtivo passa a ser uma especialidade dos trabalhadores qualificados, enquanto os trabalhadores operacionais executavam as atividades já prescritas.

A partir da década de 70, ocorreram transformações econômicas, políticas e ideológicas que aprofundou a subsunção real do trabalho ao capital na medida em que a dimensão subjetiva do trabalhador foi também incorporada ao processo produtivo. Este novo aspecto da subsunção foi sistematizado pelos ideólogos da Teoria Z (mais conhecida como toyotismo) <sup>(5)</sup>. Contudo, na organização de trabalho taylorista-fordista a subjetividade do trabalhador não era totalmente incorporada ao processo de produção, a ênfase estava na aptidão física. Na organização toyotista o foco se complexificou, havendo uma apropriação profunda da subjetividade.

A partir dos anos 90 houve uma ressemantização do chamado toyotismo, quando as tendências organizacionais apontaram o caminho do *empowerment* <sup>(6)</sup> como uma nova forma de gestão do processo de trabalho. Na verdade o que se percebe é uma intensificação da dimensão subjetiva do trabalho, já proposta na década de 70 pelo modelo japonês. O discurso “novo” das equipes auto-gerenciais, da criatividade, da

autonomia, da horizontalização das relações hierárquicas e da remuneração flexível vem se espalhando em meio às organizações “modernas”.

A tendência do modelo de organização do trabalho para o século XXI caracteriza-se pela a *era da informação* e privilegia o chamado *capital humano* ou *capital intelectual*, compreendendo não só a força física de trabalho, como também a dimensão criativa. Este *capital humano* constitui a matéria intelectual, formada através do conhecimento, informação, experiência, e começa a ser utilizado para gerar riqueza, na medida em que se torna capital estrutural por meio da apropriação da capacidade mental coletiva que se objetiva no processo de trabalho.

Houve uma extensão da propriedade dos meios de produção para a propriedade dos meios de conhecimento. A revolução tecnológica-científica, promovida graças a financeirização do capital (CHESNAIS, 1996), substituiu o “saber-fazer” do trabalhador por um aparato organizacional automatizado e inteligente que foi além da linha taylorista-fordista, incorporando a subjetividade coletiva.

É neste cenário que a gestão do *empowerment* pretende estimular a criatividade através de discursos motivacionais sobre liderança e autonomia, que não só transmitem cada vez mais responsabilidade ao trabalhador, incitando uma competitividade desmedida (que influi negativamente na constituição do coletivo de trabalho), como também captura de maneira camuflada a subjetividade do trabalhador.

Ao mesmo tempo em que esta nova forma de organização do trabalho não deixa de estimular a dimensão criativa e autônoma do trabalhador, se apropria do saber individual e coletivo, cristalizando-o na forma de capital estrutural da empresa, manipulando o processo de socialização e a constituição do coletivo de trabalho.

Este novo mundo organizacional trouxe consigo não só a flexibilização e precarização do trabalho, mas também a flexibilização da dimensão humana do trabalhador, principalmente sob a forma de organização da produção toyotista,

quando a manipulação e o controle aparecem de forma velada, hoje disfarçada pela gestão do *empowerment*. Aparentemente a separação entre a elaboração e a execução no processo de trabalho é eliminada (BRAVERMAN, 1977), mas concretamente o trabalhador ainda continua alheio ao controle da produção, e ainda, não só sua dimensão física é capturada pelo sistema produtivo, como também sua dimensão criativa.

## **2) AS TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS DO SETOR BANCÁRIO**

A política neoliberal, a reestruturação produtiva e a globalização são partes articuladas de um projeto do capitalismo contemporâneo. A reestruturação produtiva da década de 70 foi resposta à crise do padrão de acumulação taylorista-fordista. A globalização da década de 80 se apresentou como a divulgação do modelo mais adequado de sustentação econômica e política: o modelo neoliberal e sua característica essencial, a flexibilidade.

No que tange à atividade bancária em si, não é demais reforçar seu caráter específico neste processo. Se pensarmos em que consiste o objeto do trabalhador bancário e o que significa, percebe-se que tal atividade manipula a forma mais fetichizada da mercadoria, o dinheiro (MARX, 1984)), que além de realizar os valores de troca, viabiliza a apropriação do excedente pelo capital a partir dos juros, em outras palavras, a aparência de “dinheiro que gera dinheiro”. O processo de reprodução do capital, sob a hegemonia do capital financeiro em detrimento do capital produtivo, é impulsionado pelo trabalho bancário na medida em que este agiliza a circulação da mercadoria-dinheiro.

O sistema financeiro internacional é controlado pelos países onde o capitalismo está plenamente constituído e institucionalizado em organismos (des) reguladores como o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e o Banco Mundial, que direcionam os rumos do capital em circulação pelo mundo, principalmente no que diz respeito aos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil.

O Brasil vem acompanhando as transformações, ainda que tardiamente, do sistema financeiro mundial. Tais mudanças se objetivam através da constante transnacionalização das instituições financeiras, do aumento dos bancos estrangeiros, da expansão dos bancos nacionais, do endividamento externo, da participação dos bancos privados nacionais como intermediadores financeiros, particularmente desde a década de 70, quando a reforma bancária implementada durante os governos militares já estava em andamento (MINELLA, 1988).

A hegemonia do capital financeiro sobre o capital produtivo se evidencia na medida em que as necessidades de crédito se ampliam, o que concomitantemente aumenta o poder da burguesia financeira, que passa a controlar todo o movimento do capital, independentemente dos outros setores da economia. Esta independência do capital financeiro das outras esferas é a característica marcante da reprodução do capital nos termos de que se trata. A função dos bancos é desfigurada de suporte ao capital produtivo ao comércio de dinheiro.

Tal autonomização do capital financeiro se expressa materialmente no poder de controle dos grupos financeiros além da esfera econômica, atuando sobre a esfera política e social em geral, estruturando o processo de valorização a partir da maximização da reprodutibilidade do capital, a saber, a desregulamentação e internacionalização do sistema financeiro, representadas pelos grandes conglomerados financeiros institucionalizados em diversos bancos.

Assim, faz-se presente a necessidade sempre constante de novas tecnologias que viabilizem e acelerem este processo, ao lado do “adestramento” do perfil do trabalhador bancário para manter e amplificar a valorização do capital. No Brasil, o setor financeiro vem passando por mudanças em suas formas de gestão, que não só aprofundaram o processo de automação na produção e realização dos serviços, como também introduziu novas técnicas para tornar mais eficaz tal processo. Este movimento é o reflexo de tendências mais gerais que estão se manifestando em outros setores econômicos sob a bandeira da acumulação flexível. O processo de

valorização do capital vem retirando os “entraves” e se libertando de formas ultrapassadas de acumulação (HARVEY, 2004).

A Reforma Bancária de 31/12/1964 (Lei nº. 4595) deu-se num contexto de mudanças políticas impulsionadas pelo acirramento das contradições de classe (super-exploração da força de trabalho e desenvolvimento das forças produtivas) e pelo ajuste das frações de classe dominantes (burguesia industrial e financeira associadas ao capital estrangeiro), e que resultou na contra-revolução de abril de 1964. O golpe militar objetivou a violência na contenção da organização sindical dos trabalhadores, além de outras atrocidades políticas.

A reforma significou suporte ao capital industrial e comercial via poder estatal, com o objetivo de aprimorar o capitalismo monopolista no país, agilizando as transações financeiras, necessárias a tal empreendimento, que aumentavam com o volume crescente da circulação de capitais. Apesar da Reforma Bancária de 1964, da Reforma do Mercado de Capitais (Lei nº. 4728 de 14/07/1965) e do Plano de Ação Econômica do Governo (1964/1966) terem criado mecanismos de controle e fiscalização das instituições financeiras, não trataram das políticas de crédito e financiamento populares.

Durante a década de 1970 predominaram os ativos financeiros não-monetários, estimulados pela concorrência bancária promovida pelo Estado brasileiro, permitindo aos grandes bancos controlar quase totalmente as demais instituições financeiras não bancárias, como bancos de investimento, companhias de seguros, sociedades de crédito imobiliário, financeiras, associações de poupança e empréstimos, dentre outros (JINKINGS, 1995).

A supressão dos pequenos e médios bancos pelos grandes bancos nacionais caracterizou a expansão do capitalismo monopolista e a transição para o capitalismo transnacional, já que ao mesmo tempo em que diminuía o número de bancos aumentava o de agências, formando-se os conglomerados financeiros que atuam

em diversos segmentos do setor, conferindo poder especulativo e autonomia a tais grupos (LENIN, 2002).

As medidas da reforma bancária completaram a política econômica do modelo de acumulação capitalista brasileiro imposto pelo Estado por meio da concentração de renda, do arrocho salarial, da repressão política e do enfraquecimento do poder de barganha da classe trabalhadora em geral. No que tange à relação bancários-banqueiros, a subordinação dos interesses dos primeiros aos últimos foi assegurada através da intervenção estatal nos sindicatos, perseguição política dos líderes, adoção de índices de reajuste salarial abaixo da inflação, proibição de greves, etc (MINELLA, 1988).

A partir daí as atividades e serviços bancários se diversificaram com a arrecadação de impostos, taxas, cobrança de empresas públicas e privadas, que ocorria concomitante à mudança de perfil das agências. A concorrência entre os bancos se acirrava e as agências passaram a atuar como “postos de vendas” dos grupos financeiros, aperfeiçoando o atendimento ao público (que antes da implementação paulatina da tecnologia microeletrônica era moroso e secundário) com o objetivo de atrair e manter clientes. O trabalho de Segnini (1997) nos chama atenção para a crescente participação das mulheres alocadas nas tarefas de atendimento ao público, principalmente.

Os “produtos bancários” são oferecidos para criar e fortalecer os vínculos de dependência entre o cliente e o banco, assegurando o padrão de acumulação do capital financeiro, que não depende diretamente da esfera produtiva. O cliente assume um papel de destaque, desencadeando todo o processo de trabalho nas agências, na medida em que atua, ao mesmo tempo, como fonte de recursos (depósitos à vista e à prazo, poupança, seguros, letras, taxas, impostos, etc) e como tomador (empréstimos, crédito imobiliário, capital de giro, desconto de cheques custodiados, etc.) (ZAMBERLAN; SALERNO, 1983).

Mudanças organizacionais promoveram a racionalização do processo de trabalho bancário com a adoção das formas de gerenciamento toyotistas, formando um modelo híbrido ao lado das formas tayloristas-fordistas. O controle do processo de trabalho fez-se cada vez mais necessário devido à distribuição das agências por todo o território brasileiro. O controle administrativo foi centralizado nas matrizes enquanto os demais serviços foram descentralizados para as agências. Daí a padronização e homogeneização dos procedimentos pelos inúmeros manuais de instrução e normas internas, com a criação de setores especializados em organização e métodos, inclusive pelo Banco Central, que em 1967 desenvolveu uma série de normatizações para as atividades bancárias, que por sua vez refletiram nas condições e organização do trabalho.

A automatização bancária foi promovida sob a “égide da eficiência e rapidez” e graças ao aumento de mercado e captação de recursos, agilidade no fluxo de informações para a administração (incremento da rentabilidade dos bancos) e da redução de custos (aumento da produtividade do trabalho). Neste projeto, a burguesia financeira – grandes bancos e conglomerados financeiros – empenhou um montante significativo de recursos que viabilizou a implantação das novas tecnologias da “eficiência e rapidez”.

No final dos anos 60 foram criados os Centros de Processamento de Dados (CPDs), que agilizaram o setor de “retaguarda”. Estes centros foram responsáveis por desafogar um grande volume de papéis gerados nas operações realizadas nas agências e reduzir custos operacionais, agilizando os serviços de lançamento de contas correntes, registros contábeis e outras operações de apoio às agências, sem contar a “[...] fragmentação e esvaziamento no conteúdo do trabalho daquele bancário tradicional, conhecedor de contabilidade e detentor de uma visão mais global do processo de trabalho”. (JINKINGS, 1995: 48)

A administração científica do trabalho bancário, ou seja, a separação entre os trabalhadores que planejam e controlam os processos e aqueles que executam os mesmos, adquiriu um sentido específico em termos de qualificação. Houve uma



polarização entre os trabalhadores qualificados e os não-qualificados, sendo as tarefas vinculadas à informática e às gerências especializadas os postos dos primeiros, enquanto as tarefas simples e rotineiras ficavam para os últimos (o que acontecesse até hoje, como verificaremos adiante).

No início dos anos 80, foi à vez da automação do setor de “vanguarda”. O “mercado” dos bancos tornava-se cada vez mais competitivo e o diferencial era a velocidade das informações, racionalizando o processo de trabalho no bojo da chamada Segunda Revolução Industrial tecno-científica. (SCHAFF,1990). A agilidade no processamento das informações foi o pilar de sustentação deste mercado. Houve a implantação do sistema *on-line*, que ligava os terminais locados nas agências com os CPDs, constituindo a *rede on line* do banco e informatizando todos os setores. A área de marketing e campanhas publicitárias, juntamente com a modernização do layout das agências completou um projeto estratégico mercadológico de tratamento da imagem dos bancos como instituições modernas e eficientes (FILGUEIRAS, 2001).

A última etapa do processo de automação foi no início dos anos 90, com o surgimento dos *caixas automáticos*, do *telemarketing* e dos *home banking*. A reengenharia empresarial cuidou de reduzir os níveis hierárquicos, implantar programas de qualidade total, flexibilizar as relações de trabalho e lançar mão dos trabalhadores terceirizados, além da desvalorização de funções de “retaguarda” como digitadores, conferentes, etc, que então passavam a ser realizadas pelos próprios funcionários. A ênfase na multifuncionalidade foi concomitante à implementação dos sistemas microeletrônicos, que possibilitou o acesso a dados simultaneamente por mais de um funcionário, eliminando a redundância do trabalho “seqüencial”.

O resultado desta modernização foi à intensificação do trabalho e a alta produtividade com ênfase no atendimento ao cliente, com maiores áreas para o atendimento e criação de postos de trabalho vinculados ao mercado financeiro, com funcionários especializados no controle e coordenação das atividades de vendas

(gerente de negócios, de operações, de produtos, etc.), acirrando a rivalidade já existente entre os trabalhadores qualificados e os não-qualificados.

O período de 1970 até o Plano Cruzado de 1986 foi marcado por uma política econômica pautada em altas taxas inflacionária (1980-85) que sustentavam o crescimento da economia (1967-69), e o setor não sofreu demissões com a implantação de parte da automação dos serviços, ao contrário de outros setores. A alta inflação permitiu aos grupos operar com recursos disponíveis nos depósitos à vista dos correntistas, já que a agilidade na circulação de informações reduzia o espaço de tempo necessário à manipulação das mesmas. Houve inclusive um aumento nos postos de trabalho, com a expansão dos serviços, e em consequência, a alta rentabilidade dos grupos (DIEESE, 1998).

A partir do controle inflacionário estabelecido com o Plano Cruzado, que tentou eliminar os mecanismos especulativos de rentabilidade dos bancos e forçar o retorno dos bancos às funções originais de captação de recursos e concessão de empréstimos, e que continuou com o Plano Collor e depois com o Plano Real <sup>(7)</sup>, ocorreu queda de rentabilidade no setor, que sofreu uma recessão específica, desencadeando um processo de demissões com o “enxugamento” das agências. A racionalização dos serviços e da própria organização do trabalho bancário acompanhou este movimento com demissões e terceirização de serviços de apoio como transporte de valores, limpeza, segurança, etc.

A solução toyotista para a crise capitalista taylorista-fordista trouxe consigo todas estas facetas da organização do trabalho, aprofundando a subsunção real do trabalho ao capital e dando início a um novo ciclo de reprodução capitalista, o da acumulação flexível <sup>(8)</sup>.

### **3) AS TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS DO BANCO DO BRASIL**

A suposição inicial do estudo consiste numa contradição inerente ao discurso organizacional e a efetivação do mesmo. Ao mesmo tempo em que o discurso remete para uma organização do trabalho mais “livre”, o movimento do real nos leva

para outro extremo, do qual emerge um trabalho organizado cada vez mais sob relações contraditórias de caráter ideológico, econômico, político e psicológico, e que produzem a ilusão da liberdade. Conhecer o cenário organizacional onde se processam as relações de trabalho da categoria dos bancários converte-se numa relação de particularidade/totalidade que possibilita desvendar as entrelinhas dos novos discursos organizacionais neste setor.

O Banco do Brasil (BB) conta com quase dois séculos de história e participação expressiva no mercado brasileiro, e constituiu-se como um dos principais empregadores do País, com 86.291 funcionários, 10.600 estagiários, 5.488 contratados temporários, além de 4.745 adolescentes trabalhadores (Banco do Brasil, 2006). Além das inovações tecnológicas e da automatização dos serviços no setor bancário em geral, caracterizados na seção anterior, o BB formalizou sua mudança organizacional em 1995, e a partir de então vem acompanhando as tendências globais da gestão do trabalho e a lógica competitiva do mercado.

Em 1995 a diretoria do banco lançou um Programa de Ajustes, que, dentre outros aspectos, visou adaptar a estrutura da organização ao novo modelo econômico mundial, onde os investimentos em produção e os índices inflacionários não predominavam mais na determinação do lucro e sim os juros e especulações do capital financeiro, no caso brasileiro caracterizado pelo Plano Real, eliminando o desequilíbrio financeiro que havia sido anunciado pelo prejuízo semestral daquele ano de R\$ 2,4 milhões, atingindo R\$ 4,2 milhões no balanço anual (RODRIGUES, 2004).

Também fez parte deste programa estratégias de mudança na cultura organizacional da instituição e planos de demissões, voluntárias, compulsórias e “induzidas”. O Programa de Desligamento Voluntário (PDV) ocorreu em julho deste ano e foi concluído com sucesso, já que previu-se uma adesão de 15.000 funcionários (dos 107.000), dos quais participaram 13.500 (Informe Reservado nº 56). Além deste corte voluntário, houve uma redução de 30% do corpo de funcionários enquadrados na categoria de “excedentes”.

O PDV foi anunciado para a sociedade como uma estratégia moderna porque permitia que o funcionário se manifestasse voluntariamente, valorizando o respeito pelos mesmos. Entretanto, o que ocorreu na prática foi bem diferente do discurso, apesar dos números do PDV evidenciarem o sucesso da estratégia. Na realidade, concomitantes ao PDV foram criadas outras estratégias que clarearam a natureza da mudança organizacional pretendida pelo BB.

Devido ao prejuízo daquele ano houve fechamento de várias agências de varejo, principalmente em cidades interioranas do Nordeste, o que causou tensão social e política com representantes locais, que se sentiram excluídos da “rota do desenvolvimento” representada pela presença do BB. Há de se destacar a associação da imagem do BB aos símbolos nacionais e a tradição do banco de maior financiador de investimentos agrícolas por todo o país até então.

Os funcionários que não aderiram ao PDV foram realocados compulsoriamente por todo o país, e os que por motivos de ordem pessoal (filhos em idade escolar, companheiros, aumento do custo de vida em cidades maiores, etc) não concordaram com a transferência sofreram pressão psicológica ao serem enquadrados na categoria “excedentes” até pedirem demissão (abrindo mão dos direitos trabalhistas), e os que não pediram foram literalmente “jogados” como pingue-pongue por diversos postos.

A categoria de excedentes foi formada a partir dos funcionários que “sobraram” do PDV, pois a idéia era de diminuir o custo com os funcionários mais antigos reduzindo estes quadros, que eram contratados em regime interno e com estabilidade, e contratando novos funcionários para ocupar as funções deixadas em aberto via novos concursos públicos, mas em regime de CLT e sem estabilidade, o que garantiria à organização se adaptar à lógica da competitividade e implementar medidas de racionalização e intensificação do trabalho “modernas”. Estes primeiros concursos foram viabilizados em 1998 e 1999. Oportunamente foram enquadrados nesta categoria todos os funcionários atuantes politicamente, doentes, ou que não

eram muito fiéis para trabalhar horas extras não remuneradas. Junto à criação da categoria de excedentes também foram abolidas várias funções menores na hierarquia, caracterizando situações de conflito e de risco individual (RODRIGUES, 2001).

O período de instabilidade e crise interna no BB que se verificou pré e pós Programa de Ajustes foi muito violento, culminando com casos de suicídios que foram notificados junto aos sindicatos e órgãos representativos da categoria, mas sem cobertura da mídia tradicional, que por motivos óbvios não deu muita atenção a este lado do programa. Os principais motivos registrados eram rebaixamento de salário, endividamento e desestruturação familiar promovidos em grande parte pelas realocações compulsórias e pelo Quadro de Excedentes (subordinado diretamente à Diretoria Geral do BB). (XAVIER, 1998).

É possível perceber o trauma destas mudanças deixados nos funcionários mais antigos que “agüentaram firme”. M. O. trabalhava numa cidade interiorana de Sergipe quando recebeu o comunicado do fechamento de sua agência e de sua transferência compulsória para São Bernardo do Campo, região metropolitana de São Paulo. Ocupava então o cargo comissionado de gerente administrativo. Tinha 1 filho com 4 anos de idade e o esposo em emprego fixo de vigilância. M. relata que aceitou a transferência por medo de ficar desempregado aos 35 anos e pelos benefícios (plano de saúde, auxílio creche), já que seu companheiro não gozava dos mesmos atrativos. Instalou-se precariamente sem nenhuma ajuda de custo numa região economicamente mais ativa e com custo de vida três vezes maior do que em sua cidade anterior, com o agravante do marido desempregado. Manteve-se com dificuldades não só no aspecto econômico, mas também no psíquico, já que chegou na nova agência com o estigma do “excedente”. Além de contar com discriminação de outras naturezas por ser negra e nordestina <sup>(9)</sup>.

M.O. foi um dos funcionários que “agüentou firme”, porém ainda carrega as marcas desta mudança organizacional, já que adquiriu um complexo de inferioridade que é reforçado até hoje pelos “novos” colegas de trabalho, jovens, inteligentes e

competitivos, com os quais convive cotidianamente enquanto aguarda sua aposentadoria para daqui há 5 anos. Está na ingrata função de caixa desde que se transferiu para São Bernardo do Campo, há aproximadamente 10 anos.

Era preciso transformar a cultura organizacional como um todo, visto que o BB sempre se promoveu às custas de seus funcionários, como os slogans “o maior patrimônio do Banco do Brasil são os seus funcionários”, “o Banco do Brasil é o conjunto dos seus funcionários”, criando uma representação simbólica onde o banco era a casa, a família do funcionário, que muitas vezes relegava a um segundo plano sua vida pessoal de fato em favor da dedicação e comprometimento com o “paizão” BB. Ora, fica claro que com uma cultura organizacional desta ordem ficaria difícil implementar as medidas necessárias para a adaptação à lógica do mercado, que pressupunha um desapego a qualquer imagem paternalista que o banco construiu ao longo de sua história, daí o enxugamento dos funcionários que formavam esta cultura.

É evidente também a manipulação estratégica dos valores culturais para atingir as novas metas organizacionais. Primeiro há o reforço da dimensão simbólica, seja no sentido nacionalista ou no familiar, construída ao longo dos anos para comprometer o funcionário e contar com sua dedicação plena, depois para induzi-lo a aderir ao PDV, para garantir a continuidade dos serviços pós-programa, e no momento em que esta cultura torna-se um obstáculo para a nova lógica de mercado a organização dispôs do que foi preciso para readaptá-la aos novos padrões do empowerment. E num terceiro momento recorre à antiga imagem, pautada no paternalismo e nacionalismo, para convocar novos funcionários. No concurso de 1999 foram registradas 800.000 inscrições (RODRIGUES, 2004).

O perfil do bancário atual é o mesmo do trabalhador comercial, onde o banco é uma grande loja, com suas vitrines coloridas e seus vendedores radiantes. E no BB isso não é diferente. Quase toda a organização da agência de varejo gira em torno destas metas, salvo os trabalhadores da velha “retaguarda”, que além de “vender”

nas horas vagas, operacionalizam os sistemas que processam serviços como compensação, tesouraria, pagamentos, balancetes, etc.

Desta maneira geral, há a velha separação entre os trabalhadores considerados “estratégicos” e os “operacionais”, ou de outra forma, entre os multifuncionais qualificados e os multifuncionais operacionais, pois o objetivo principal de ambos é produzir resultados, o que de modo diferente significa vender. Tanto um quanto outro é responsável pelo cumprimento das metas.

Num contexto de alta concentração de renda o direcionamento estratégico é para o atendimento personalizado e os serviços “inteligentes” (como gerenciador financeiro, serviços especiais via telefone, bloqueio de cartão e senha automático em situações consideradas suspeitas, etc.) para comodidade e segurança dos clientes. No BB (e na maioria dos grandes bancos) há agências personalizadas, próprias para o contato com este tipo de cliente-investidor, enquanto nas agências de varejo “comuns” há uma segmentação no atendimento ao público.

Esta segmentação extrapola o atendimento atingindo também os trabalhadores, que “assumem” virtualmente a identidade dos seus clientes. Na constituição do coletivo no processo de trabalho, os funcionários do atendimento aos clientes considerados “exclusivos” têm um perfil adequado ao seu público, que vai desde os treinamentos e posturas profissionais, até a vida privada, como hábitos e costumes que são “incorporados” numa realidade alheia a da maioria.

Há um conflito entre a situação real e a imagem ideal. Os funcionários assumem a identidade dos seus clientes, expressando em suas práticas cotidianas e no relacionamento interpessoal os valores culturais da classe dominante. Este “acultramento artificial” é fonte de conflitos e de não-identificação com os demais funcionários que não trabalham com tal público, acirrando a rivalidade que já é inerente quanto à qualificação e fragmentando a consciência de classe de tal categoria.

Também há diferenças se considerarmos as realidades do banco privado e alguns poucos bancos públicos, e do BB. Nos primeiros a remuneração flexível já funciona, o que se traduz num estímulo objetivo para o trabalhador concentrar todas as suas energias no cumprimento das metas estipuladas. O contrário também acontece, pois se a produtividade não for alcançada o trabalhador é considerado incompetente e é demitido sem maiores transtornos, já que há um exército imenso do lado de fora pronto pra assumir o lugar daquele que não atendeu às expectativas do banco.

Na maioria da rede de agências varejo do BB não há estímulos objetivos (remuneração flexível ou bonificação por metas atingidas) e tampouco a ameaça iminente do desemprego, visto que os trabalhadores são admitidos através de concurso público. Mesmo que os funcionários não tenham a estabilidade do servidor público só podem ser demitidos via processo administrativo que comprove falha em serviço com prejuízo para a instituição.

Percebe-se então uma situação mais complexa se comparada à situação dos bancos privados. O trabalhador do BB não conta com o sistema de remuneração flexível, diretamente relacionado às metas estipuladas, e também não pode ser demitido com a mesma facilidade de um banco privado. Em outras palavras, o trabalhador que “veste a camisa” veste por alguma motivação subjetiva, por algum tipo de controle que não está materializado objetivamente mas que o faz concentrar todas as suas energias na realização da “missão” do banco.

Além deste controle invisível, desta motivação subjetiva que vai desde necessidade de valorização, reconhecimento, de status, de vaidade, de crença ou mera absorção acrítica da própria atividade realizada, há uma rivalidade que se produz entre os trabalhadores estratégicos (os multifuncionais qualificados, que são responsáveis diretos pelo resultado da agência) e os operacionais (responsáveis diretos pelos setores administrativos e de retaguarda e indiretos dos resultados) e que acirra-se na medida em que a concorrência e a valorização dos primeiros se contrapõe à falta de suporte e marginalização dos segundos <sup>(10)</sup>.



A conjugação da organização do trabalho taylorista-fordista (especialização/técnica/operacionalização) e toyotista (multifuncionalidade/criatividade/estratégia) aprofundaram a subsunção real do trabalho, pois mesmo o trabalhador operacional é multifuncional e contribui com o seu capital intelectual na realização e organização das atividades, ou seja, também tem sua dimensão subjetiva capturada no processo de valorização do capital. Os trabalhadores estratégicos, que se ocupam do gerenciamento de tais atividades a realização das metas organizacionais, apesar de muitas vezes também operacionalizar serviços, tem como ferramenta pilar seu capital intelectual, cristalizando-o na forma de capital estrutural da organização quando na sistematização de procedimentos e cumprimento dos objetivos.

Tal modelo híbrido, hoje denominado empowerment, e as inovações tecnológicas não acarretaram mudanças positivas para os trabalhadores no que diz respeito à qualidade de vida e solução das contradições de classe. Pelo contrário, a “modernização” das relações de produção e das formas de gerenciamento do trabalho esconde o antagonismo de classe inerente ao sistema capitalista através dos discursos motivacionais, das políticas de recompensa e valorização, da horizontalização, da gerência participativa e democratização das decisões. Ou seja, o empowerment oculta uma realidade antagônica, fragmenta a consciência de classe e ainda reforça o modelo através dos próprios trabalhadores.

#### 4) BIBLIOGRAFIA:

**BANCO DO BRASIL.** Disponível em <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/QuemFazBB.jsp>>. Acesso em 22/02/2006.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista:** a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital.** São Paulo: Xamã, 1996.

DIEESE. Evolução recente do emprego bancário no Brasil. **Linha Bancários.** Belo Horizonte, jun.1998.

FILGUEIRAS, Luiz. Reestruturação produtiva e emprego bancário. In: **O Trabalho no séc. XXI: considerações para o futuro do trabalho**. São Paulo: Anita Garibaldi; Bahia: Sindicato dos Bancários da Bahia, 2001. p. 279-299.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. São Paulo, Loyola, 2004.

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

LENIN, Vladimir I. **O imperialismo: fase superior do capitalismo**. São Paulo: Centauro, 2002.

MARX, Karl. (1867) **O Capital**. Livros I a III. São Paulo: Coleção Abril Cultural, 1984.

MINELLA, A. **Banqueiros, Organização e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo/ANPOCS, 1988.

ROCHA, E. **Clientes e brasileiros** – notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil, Centro de formação do Banco do Brasil (CEFOR), Brasília, DF.

RODRIGUES, Lea C. **Metáforas do Brasil**. Demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil. São Paulo: Fapesp/Anablume, 2004.

\_\_\_\_\_. **Banco do Brasil: crise de uma empresa estatal no contexto de reformulação do Estado Brasileiro**. 2001. Tese (Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais). Universidade Estadual de Campinas: Campinas.

ROMERO, D. **Marx e a técnica: um estudo dos manuscritos de 1861-1863**. São Paulo: Expressão Popular, 2005.

SEGNINI, L. Aspectos culturais nas relações de gênero e a questão da produtividade em tempos de trabalho flexível e qualidade total. In: MOTTA, F. C. e CALDAS, M. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHAFF, Adam. **A sociedade informática**. As conseqüências sociais da segunda revolução industrial. São Paulo: Editora Brasiliense, 1990.

TAYLOR, F. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

XAVIER, E. P. **Réquiem aos bancários mortos no trabalho**. Porto Alegre: Sindicato dos Bancários de Porto Alegre/ Federação dos Bancários do Rio Grande do Sul, 1998.

ZAMBERLAN, F. e SALERNO, M. Racionalização e Automatização: A organização do Trabalho nos Bancos. In: FLEURY, A. e VARGAS, N. (org.) **Organização do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1983.

## 5) NOTAS

<sup>(1)</sup> Bacharel em Ciências Sociais pela UNESP – Universidade Estadual Paulista e Mestranda do Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, Universidade Estadual Paulista/UNESP. Endereço para correspondência: Rua San Martin, nº 66, apto: 43, São Bernardo do Campo, Estado de São Paulo. CEP: 09618-120; e-mail: erikkabatista@gmail.com; Tel: (11) 4368-0371.

<sup>(2)</sup> O engenheiro americano F. W. Taylor foi o pioneiro a utilizar um método de Administração Científica do Trabalho (ACT), conhecido como taylorismo. Taylor preocupou-se com o esbanjamento de tempo, que significava para ele o tempo morto na produção. Assim, elencou quatro princípios fundamentais para a ACT sendo: “(...) *substituição do critério individual do operário por uma ciência; seleção e aperfeiçoamento científico do trabalhador, que é estudado, instruído, treinado e experimentado, em vez de escolher ele próprio os processos e aperfeiçoar-se por acaso; cooperação íntima da administração com os trabalhadores (...)*”. Com este sistema de organização do trabalho, onde a cronometragem passou a ser ferramenta essencial, Taylor dobrou a produtividade. TAYLOR, 1995, p. 84.

<sup>(3)</sup> O fordismo ficou conhecido como o conjunto de princípios desenvolvidos pelo empresário norte-americano Henry Ford, em sua fábrica de automóveis, com o objetivo de também racionalizar e aumentar a produção. Em 1909, Ford introduz a linha de montagem – uma inovação tecnológica revolucionária. Os veículos são colocados numa esteira e passam de um operário para outro, para que cada um faça uma etapa do trabalho. A expressão fordismo vira sinônimo de produção em série.

<sup>(4)</sup> A diferenciação entre subsunção formal e real é abordada por Karl Marx em seus manuscritos de 1861-1863, e finalmente, em O Capital, a partir da análise da cooperação simples, da manufatura e da grande indústria. Basicamente, a diferenciação se dá quanto aos processos de trabalho na constituição da valorização do capital. Um estudo interessante é o de ROMERO, 2005. Ver mais em MARX, 1984.

<sup>(5)</sup> Nos anos 60 surge no Japão o toyotismo ou teoria Z, cujas bases pressupõem polivalência dos trabalhadores, produtos diferenciados, responsabilidade com o mercado e uma estrutura organizacional que permita mudanças e inovações constantes. O *kanban* e o *just in time* são algumas das práticas que orientam a produção na quantidade e no momento exatos, que é mobilizada pelo setor de vendas. O mesmo ocorre com os processos finais, que solicitam os componentes para os processos anteriores. A expressão pode ser traduzida como “na hora certa”.

<sup>(6)</sup> O termo *empowerment* teria uma tradução próxima de *empoderamento*, já que a palavra *power* significa poder.

<sup>(7)</sup> O Plano Real de 1994 acelerou o quadro de reestruturação produtiva bancária com uma política de estabilização consubstanciada e subvalorização do dólar frente ao real, concomitante a abertura comercial e financeira, exigindo novos padrões de organização de trabalho das “empresas modernas”.

<sup>(8)</sup> “A acumulação flexível, como vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores

de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional". (HARVEY, 2004:140)

<sup>(9)</sup> Entrevista concedida em caráter informal por funcionário de uma agência de São Bernardo do Campo/SP. (informação verbal/2005).

<sup>(10)</sup> Em estudo realizado por ROCHA (1995) como parte de um treinamento de altos executivos do Banco do Brasil já se apurava esta rivalidade entre os trabalhadores estratégicos e operacionais na maioria das entrevistas.

*Enviado: 22/02/2006*

*Aceito: 20/03/2006*

*Publicado: 06/05/2006*