

Empowerment no trabalho bancário: emancipação ou alienação?

Erika Batista

erikkabatista@gmail.com;

Mestranda do Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais da Universidade Estadual Paulista (UNESP/Campus Marília –SP); Orientador: Antonio Carlos Mazzeo.

A subsunção real do trabalho¹ ao capital, caracterizada pela perda da dimensão autônoma do trabalhador em relação à máquina, permitiu que o controle do processo produtivo se materializasse 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 sobrepôr o trabalho vivo.

A reestruturação produtiva baseada nos modelos de F. Taylor e H. Ford , conhecido como taylorismo-fordismo, caracterizou-se pela subsunção real do trabalho. 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).

Contudo, na organização de trabalho taylorista-fordista a subjetividade do trabalhador não era totalmente subsumida à exploração na produção, a ênfase estava na aptidão física. Na organização toyotista o foco se complexizou, havendo uma apropriação profunda da subjetividade. O trabalho imaterial ganhou importância estratégica no processo de valorização do capital.

A partir dos anos 90 houve uma ressemantização do chamado toyotismo, quando as tendências organizacionais apontaram o caminho do *empowerment*² 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

¹

²

hierárquicas vem se espalhando em meio às organizações “modernas” O trabalho imaterial objetiva-se cada vez mais e a subjetividade é capturada pelo processo produtivo.

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 subjetiva. 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, falseando 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 subjetiva.

As Transformações Organizacionais do Setor Bancário

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. Se pensarmos em que consiste o objeto do trabalhador bancário e o que significa, logo 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 Brasil vem acompanhando as transformações, ainda que tardiamente, do sistema financeiro mundial e inserindo-se no processo segundo os ditames do centro “orientador”. 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 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. 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.

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. A função dos bancos é desfigurada de suporte ao capital produtivo ao comércio de dinheiro. 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 o padrão de acumulação do capital.

A supressão dos pequenos e médios bancos pelos grandes bancos nacionais caracterizou a expansão do capitalismo monopolista, já que ao mesmo tempo em que diminuía o nº de bancos aumentava o de agências, formando-se os conglomerados financeiros que atuavam em diversos segmentos do setor, conferindo poder especulativo e autonomia a tais grupos. (LENIN, 2002).

A partir daí as atividades e serviços bancários se diversificaram. A concorrência entre os bancos se acirrou 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. 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 dependia 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 pelo extenso território brasileiro. 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.

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.

No início dos anos 80, foi a vez da automação do setor de “vanguarda”, com a implantação do sistema *on-line*, que ligou os terminais localizados 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 administração científica do trabalho bancário adquiriu um sentido específico em termos de qualificação. Houve uma polarização entre os trabalhadores qualificados e os não-qualificados

A solução toyotista para a crise capitalista taylorista-fordista trouxe consigo todas estas facetas da organização do trabalho em geral, aprofundando a subsunção real do trabalho ao capital e dando início a um novo ciclo de reprodução capitalista, o da acumulação flexível³.

As “Novas” Tendências Organizacionais e o Banco do Brasil

O universo desta investigação vem compreendendo o mundo do trabalho dos bancários do Banco do Brasil SA (BB), situados no ABC Paulista, precisamente em São Bernardo do Campo. A hipótese do estudo apontou para uma 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 psíquico, e que produzem a ilusão da liberdade.

3

O perfil do bancário atual é o mesmo do trabalhador do comércio, onde o banco é uma grande loja do capital, com suas vitrines coloridas e seus vendedores radiantes cumprindo metas de vendas de produtos. 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.

Num contexto de alta concentração de renda o direcionamento estratégico é para o atendimento personalizado e os serviços automáticos “inteligentes”. 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 artificial 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 “aculturamento 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 responsabilizado e é demitido sem maiores transtornos.

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. Em outras palavras, o trabalhador que “veste a camisa” veste por alguma motivação subjetiva, por algum tipo de controle que não está materializado, 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 e

os operacionais e que acirra-se na medida que a concorrência e a valorização dos primeiros se contrapõe à falta de suporte e marginalização dos segundos⁴.

A convivência dos modelos taylorista-fordista e toyotista 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.

Notas

¹ 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.

² O termo *empowerment* teria uma tradução próxima de *empoderamento*, já que a palavra *power* significa poder.

³ “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, p. 140.

⁴ “Com quase dois séculos de história e participação expressiva no mercado brasileiro, o Banco do Brasil foi construído por um corpo de funcionários altamente comprometido e qualificado. Atualmente, o BB é um dos principais empregadores do País, com 82,7 mil funcionários, 10,4 mil estagiários, 8,3 mil contratados temporários, além de 4,7 mil adolescentes trabalhadores”. RETRATO DA EMPRESA, 2005.

⁵ Em estudo realizado por ROCHA (2005) como parte de um treinamento de altos executivos do Banco do Brasil já se encontrava esta rivalidade entre os trabalhadores estratégicos e operacionais.

Referências Bibliográficas:

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

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

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1992.

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 Editorial, 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.

RETRATO DA EMPRESA, retirado do site www.bb.com.br em agosto de 2005.

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

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

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.