

TAYLORISMO E FORDISMO NO TRABALHO BANCÁRIO: AGENTES E CENÁRIOS

Roberto Grün

Este texto refere-se a uma pesquisa de campo realizada durante três anos num banco multinacional, que tem seu centro de operações sediado em São Paulo. Numa primeira versão, a pesquisa gerou uma dissertação de mestrado (Grün, 1985), apresentada à PUC-SP no Programa de Ciências Sociais (orientada por Maria Andréia Loyola). Naquela análise, as questões de organização do trabalho estavam subsumidas na problemática geral da translação das classes médias para as grandes corporações. No texto que apresento agora, a questão da organização ocupa o centro da exposição.

A especificidade do banco multinacional

A organização estudada implantou-se no Brasil no pós-guerra, a partir da aquisição de uma casa bancária paulistana. Rapidamente trasladou uma equipe dirigente originária da matriz e de outros países. Sendo a atividade bancária não produtiva (no sentido da economia política), a caracterização do status multinacional na atividade bancária pode ser assinalado a partir da constatação de que o banco estudado realiza uma efetiva divisão do trabalho ente e seus vários departamentos localizados nos diversos pontos do globo, na sua função de intermediação financeira (participo do conceito de multinacional de Candler/Hymer). O volume proporcional de recursos externos postos à disposição de seus clientes, bem como a forma com que eles foram obtidos dão veracidade à constatação. Passando para um nível mais sensível de evidência fenomênica, o caráter multinacional do banco aparece em sua inserção no mercado financeiro nacional, onde ele atua como "banco de atacado", extraindo lucros fundamentalmente de grandes operações realizadas com clientes do segmento oligopolista e multinacional da economia. Este posicionamento lhe garante sobrelucros nas atividades financeiras, que viabilizam a possibilidade de distribuição de uma sobremassa salarial. Decorrem daí as particularidades de sua política de pessoal, que se distingue da média dos bancos nacionais por três pontos básicos:

1. a aplicação de médias salariais e uma política de benefícios não monetários superiores (Grün, 1985, p. 53 e s.);
2. um investimento proporcionalmente superior na qualificação de seu pessoal;
3. uma expectativa de permanência e de carreira ascendente também superior à média do setor não estatal dos bancos.

De uma forma geral, as considerações acima levam-nos a vislumbrar uma arena característica que performa os cenários estudados: trata-se, como que Fernandes (1975, p. 268-9), de um nicho privilegiado dentro da economia nacional, onde a gestão de mão-de-obra adquire características específicas, que a distinguem positivamente do ambiente exterior. Estas condições geram uma forma de anteparo que amortece a eclosão dos diversos fenômenos de agitação social/ sindical que poderiam tornar "quente" a imposição das reorganizações do trabalho, tornando o processo frio, aparentemente indolor. Veremos nos próximos segmentos que não é bem isso; trata-se efetivamente da imposição de um novo arbitrário simbólico que encontra na organização um caldo de cultura favorável para florescer.

Acredito que a tendência a imputar articulações da organização do trabalho a genéricas necessidades de valorização do capital, acabam transformando este conceito-chave na economia política materialista num ente metafísico, um demiurgo que paira sobre todos e explica tudo. E, é claro, ao satisfazer o investigador com certezas apriorísticas, interrompe decisivamente a marcha rumo ao conhecimento da realidade concreta. Desta forma, a

empresa, uma unidade de centralização de capitais, não pode ser tratada como um monólito dirigido centralmente, a partir de uma genérica compulsão metafísica, ainda mais no estágio monopolista da sociedade, quando a identificação capital = capitalista = empresa torna-se uma abstração sem conexão maior com a realidade sensível. Incorporando em seu seio parcelas sucessivas das pequenas burguesias (e fazendo pequena parte da antiga burguesia), a empresa monopolista opera a translação de parcelas significativas da estrutura social para dentro da organização. Assim, a grande empresa torna-se uma arena onde os diversos segmentos da pequena burguesia incorporada irão travar um jogo pesado de reclassificação social. (Desrosières, Goy, Thevepot, 1983, p. 55-81). Acredito, portanto, que os diversos artefatos "ideológicos" ou "tecnológicos" utilizados pelas subclasses de agentes na pugna só adquirem sentido concreto quando referidos a seus utilizadores que, ao se apropriarem dos instrumentos, sempre operam uma importante retradução do seu conteúdo original, no que tange à aplicação efetiva do instrumento na prática da organização, seja o instrumento uma teoria de controle de qualidade, um computador ou mesmo um *must* da moda executiva.

Para mostrar a produção das reorganizações do trabalho, a arena toma a forma de 3 cenários sucessivos, onde aparecem como atores principais: 1º) os antigos agentes que articulam a primitiva configuração, organizada como um *métier*, gerido e transmitido de forma autodidata; 2º) um cenário intermediário, surgido da tensão produzida pelas lutas travadas entre os velhos atores, de um lado, e uma mescla produzida pela justaposição de um segmento reconvertido do pessoal antigo e um novo grupamento de agentes dotados de titulação universitária e forte competência social, de outro lado; e 3º) a tensão produzida pela diferenciação dos agentes do segundo lado de (2º), que os divide em "comerciais" e "informáticos".

A sucessão dos cenários não é necessariamente cronológica. Dependendo da contribuição de cada um dos setores da organização para a valorização do capital do conglomerado financeiro e das compulsões especificamente técnicas ou políticas, cada um dos cenários prepondera, ou mesmo aparece com exclusividade. Desta forma, dos vários setores pesquisados, pude extrair observações para compor os cenários e suas variantes.

O primeiro cenário: a organização tradicional

A pesquisa da origem social dos bancários que produziram a primeira configuração aponta para membros de uma franja da pequena burguesia urbana, que na geração anterior a dos nossos agentes inseriam-se no tecido social como pequenos comerciantes ou pequenos funcionários. No primeiro caso, a situação do pequeno negócio familiar era sempre vista como de sobrevivência problemática. A quase totalidade da amostra reivindica uma origem estrangeira e, assim fazendo, quer distinguir-se positivamente da massa proletária. O caráter não manual do trabalho bancário - explícito em fins da década de 50 e início da década de 60, época do engajamento dos agentes na organização - reforça a pretensão de "trabalhadores diferenciados" da amostra.

Não só a origem, mas também o comportamento dos agentes dentro da organização aponta o caráter pequeno-burguês da amostra. Os nossos indivíduos percorreram importantes carreiras ascendentes dentro do banco. Engajaram-se em posições subalternas, os pisos da profissão bancária, mas que não eram de acesso comum a toda a população que procurava emprego na época. Para isso, mobilizaram a sua rede de relações sociais, pessoal ou da família, que afixava o reconhecimento social de sua boa origem, necessária para o engajamento numa empresa que tinha na fidelidade e confiança os principais requisitos de admissão.

A qualificação profissional adquirida nas trajetórias distingue-se da qualificação operária por não representar uma capacidade diferenciada de realizar um trabalho específico. Mais do que uma qualificação profissional propriamente dita, trata-se de um tipo de capital simbólico (Bourdieu, 1980) que os agentes acumulam no decorrer de sua "vida organizacional", que corresponde no caso específico da atividade bancária, a ser o agente um fiel depositário, cada vez mais confiável, da riqueza alheia que é gerida pelo banco. Chamei esse "capital" de "capital-confiança". A sua acumulação primitiva percorre duas fases: a primeira é a consciência performada pela socialização pequeno-burguesa, que irá fazer do indivíduo uma pessoa reconhecida como possível de se tornar um "igual" no meio bancário e portanto de conseguir o engajamento. A segunda fase é o reconhecimento prático da capacidade do agente em amoldar-se às compulsões do meio social e do processo de trabalho; agora trata-se de demonstrar a adesão aos critérios da empresa. A realização cotidiana de serviços que se alongam além dos limites da jornada normal de trabalho e a não reivindicação de pagamento direto por essas "horas extras" num cálculo implícito que permite vislumbrar o lucro futuro desse diferimento de compensação, referenda o segundo estágio da acumulação primitiva (1). A remuneração do capital-confiança acumulado e a sua acumulação num nível mais elevado passam a ocorrer quando o indivíduo, já testado pela organização, passa a ocupar cargos considerados de confiança, que, na escala hierárquica da empresa, vão desde a função de caixa até os diversos níveis de chefia.

O aprendizado profissional neste estágio ancora-se na noção de *métier*. Representando um momento em que o conhecimento organizacional é disseminado por toda a organização e que ao mesmo tempo não tem nenhuma instância

explícita de codificação ou de reprodução, o ato de aprender a profissão de bancário irá confundir-se inextrincavelmente com o ato de tornar-se um "homem de bem". O indivíduo aprende observando seus colegas mais adiantados e o conteúdo dos trabalhos concretos é apreendido no mesmo bloco que a assimilação dos comportamentos pessoais dos imitados (Grignon, 1971). Performa-se assim um *habitus* profissional, que tem tipicidade maior no artesanato tradicional.

O período do milagre econômico funcionou como um *take-off* no crescimento do banco multinacional. Acompanhando o crescimento geral da economia, o banco expandiu-se em flecha naquele período. E para ocupar os novos cargos de chefia envolvendo enquadramento de pessoal, funções administrativas em geral e as novas funções comerciais, os nossos agentes autodidatas serão os candidatos naturais. Afinal, numa organização como o banco, moldada pela metaquestão da segurança, os detentores do capital-confiança serão os maiores premiados pelo crescimento. Assim, a organização reconhece o direito de apropriação fundado na nossa subespécie de capital simbólico.

Mas o desenvolvimento do processo não é linear. Representando o coroamento das estratégias encetadas pelos agentes autodidatas, a promoção aos cargos de chefia irá reforçar ao máximo a *inércia* dos agentes em relação às novidades que estavam surgindo no panorama empresarial. Assim, seu *habitus* profissional sedimentou-se e a matriz de possibilidades de introjeção da realidade assim formada foi ineficaz para produzir um direcionamento na nova época que estava se abrindo, que resguardasse a posição relativa dos agentes autodidatas na organização.

O segundo cenário: a desvalorização do capital-confiança

A mudança de cenário na organização monopolista, que guarda feições de mercado de trabalho primário, é um processo que se assemelha, em escala micro, à *Revolução Passiva* gramsciana (Gramsci, 1974, p. 142-3). É um processo realizado a frio, onde a configuração da empresa muda significativamente sem grandes abalos, o que permite funcionar normalmente enquanto processa as mudanças.

Os agentes ativos da transformação dividem-se em dois grupos: 1. um segmento reconvertido do antigo grupo autodidata - esses indivíduos representam uma pequena parcela daquele grupo, que consegue rearticular-se no novo tempo - para isso, realizam investimentos pessoais adquirindo titulação de grau superior em cursos de frequência noturna, que se disseminam no nosso panorama escolar também na época do milagre. Eles interessam-se pelas novidades informáticas e adotam rapidamente o léxico da nova época, relativizando, em parte, os efeitos do *habitus* profissional em suas atitudes; 2. um novo grupo de agentes que se engaja na organização a partir das novas empresas financeiras que surgem com a conglomerização do banco. Esses agentes, que chamo de *técnicos*, entram na organização já dispostos de importantes títulos universitários que referendam uma qualificação genérica, imposta do exterior para a empresa. Isto representa uma novidade completa para os antigos padrões, onde o banco, seus critérios internos de avaliação, eram a medida para todas as coisas.

Juntos, os dois grupos atuam na empresa como agentes inovadores; os portadores em carne e osso do *management* moderno. A introdução dessa modernidade, que aliás parece ser a marca do período na maioria das empresas oligopolistas atuando no Brasil, faz-se evidentemente às custas dos nossos agentes passivos, os quadros autodidatas que não realizaram a reconversão e a massa subalterna que começava a percorrer na época uma trajetória que, pelo antigo padrão, deveria levá-la às boas colocações da organização. As antigas expectativas - realistas no período anterior - de rentabilidade do capital-confiança já acumulado, desvanecem-se. Na empresa moderna, os cargos importantes deverão ser preenchidos pelos agentes modernos. Por isso, chamei esse processo de desvalorização do capital-confiança.

A produção da passividade dos antigos agentes é um processo nuançado, com componentes internos e externos à organização entrelaçados. A disseminação, no imaginário social brasileiro, dos pré julgados da ideologia tecnocrática, age formando o caldo de cultura, o apriorismo básico que legitima desde a introdução das mudanças organizacionais fomentadas pelo computador até o preterimento de candidatos internos aos postos de prestígio da empresa, dando verossimilhança social aos veredictos exarados dos testes psicológicos (Verdès-Leroux, 1978). Internamente temos a ação de quatro mecanismos desencadeados pela organização, que, potenciados pelo fator externo, irão produzir a passividade e pavimentar o caminho para as reorganizações do trabalho.

A informática: expropriação do saber

No início da década de 70, o apogeu do milagre econômico, o computador irrompe na vida organizacional brasileira como o seu principal signo de modernidade. As organizações colocam o novo aparato "na vitrine". Embora precedido da introdução de aparelhos eletromecânicos já com alguns instrumentos de controle, tais como as máquinas de caixa *Burroughs*, a introdução do computador dará o pretexto para o processo *sistemático* de desapropriação do

saber de *métier* por parte da direção do banco.

Preliminarmente, o novo demiurgo só ganha inteligibilidade quando colocado num momento histórico em que a explosão universitária começa a dar frutos, através da aparição, no mercado de trabalho, de um grande contingente de pessoal graduado em escolas superiores, já com algum preparo informático ou familiaridade com o assunto que permita a sua rápida assimilação. A introdução de matérias de informática e de Organização e Métodos (O & M) nas escolas superiores e a criação de escolas livres, comercializando esse novo saber, irão potencializar esse processo.

No banco, num primeiro momento, os manipuladores do novo aparato serão recrutados no interior da organização, seguindo um padrão que parece ter sido geral nas organizações já estruturadas que recebiam o computador (2). A maioria dos agentes que se engaja no trabalho informático do banco na época vem de setores atingidos pela modernização, os setores administrativos das agências, serviços de cobrança, de contabilidade. O fundamental da nova capacitação desses agentes será conseguido com o fornecimento dos "pacotes de treinamento", vendidos pelas fábricas de computadores juntamente com as máquinas propriamente ditas. No início do processo, o seu conhecimento prático das tarefas a serem introduzidas em ambiente informático será fundamental na organização da desapropriação. Gradativamente, esses autodidatas que se reconvertem através da informática vão sendo confinados à manutenção do sistema computadorizado já existente, via de regra, o serviço de que já eram conhecedores antes da introdução da nova tecnologia. Outra possibilidade bastante freqüente é o direcionamento dos autodidatas reconvertidos para os setores de operação do Centro de Processamento de Dados (CPD), que são produzidos na nova divisão técnica de trabalho realizada pela informática. Ali, os autodidatas ocuparão funções tipicamente de enquadramento de pessoal, no setor da organização burocrática que mais se parece com uma fábrica; encarregado da produção diária de listagens, digitação, expedição etc.

As reconversões mais bem sucedidas serão aquelas em que o indivíduo adquire os conhecimentos informáticos no trabalho, potencia/legitima o seu conhecimento através da obtenção de diploma em curso superior e, dentro da organização, transfere-se para os setores usuários da informática, onde o seu conhecimento tem alto valor distintivo. Normalmente esses setores localizam-se em departamentos distantes em termos geográficos da matriz, são as novas filiais recém-abertas e em estruturação.

Os grandes homens da nova era serão os "generalistas", os que "conseguirão entender a informática como parte da estratégia geral do conglomerado financeiro de modernização e de adequação à nova realidade". Esses novos agentes terão como pré-condição para o seu sucesso o desligamento de qualquer trabalho concreto pré-existente no banco, condição essa necessária para revolucionar os métodos de trabalho e, assim fazendo, impor uma nova correlação de forças na organização. Os bancários parcialmente reconvertidos, agarrados ainda a parcelas do conhecimento adquirido de forma iniciática, não conseguirão dar o salto completo que representa o abandono/relativização de seu conhecimento concreto adquirido na fase pré-informática, isto é, romper com as amarras da ideologia de *métier*.

Na morfologia da empresa, a introdução do computador vai significar, principalmente, o aparecimento de uma forte clivagem no trabalho administrativo. A maior parte do trabalho de *concepção* dos novos conhecimentos passará a ser realizada pelo pessoal informático. Esse processo aparece claro na configuração que, qualquer novo procedimento adquire quando vai ser estudado/implantado na organização. Após uma decisão tomada pela Diretoria da Empresa, seus superiores da matriz ou pelas autoridades monetárias, que inicia um projeto de desenvolvimento de sistema, os contornos do sistema são analisados pela alta gerência da área informática, que circunscreve o âmbito do novo procedimento, delimitando as diversas áreas de atuação dentro da empresa. O detalhamento da solução é realizado por uma equipe de analistas, nivelados hierarquicamente no quadro de pessoal do banco com os cargos de baixa gerência, que então submeterá o problema, já com uma solução delineada e com as portas fechadas para uma solução alternativa, aos setores operacionais envolvidos. Desta forma, o envolvimento desses últimos no trabalho de concepção será aparente, uma espécie de ritual homologatório.

A configuração acima, que hoje parece natural, é na verdade um resultado do processo de expropriação dos conhecimentos operacionais do *métier* de bancário, que é realizado pelos reconvertidos e novos agentes, com o beneplácito da alta direção. O principal vetor neste sentido é a elaboração dos manuais de organização. Em tese, esses manuais, herdeiros das ordens de serviço da burocracia tradicional brasileira, deveriam orientar a prática dos setores operacionais, indicando o caminho a ser seguido na solução dos problemas. Na prática, os setores confinados aos autodidatas, as áreas administrativas que deveriam ser seus maiores usuários, não os consultam por não terem acesso à linguagem informática em que os manuais são redigidos, a qual exige o conhecimento prévio de uma série de conceitos que não estão disseminados na organização, ordenados a partir de uma lógica - traduzida num encadeamento de tarefas - que não é a da prática dos setores autodidatas/usuários. Por outro lado, os manuais também se tornam um instrumento de transferência de responsabilidades pois qualquer instrução, exequível ou não, quando recebida pelo

setor operacional responsável pela sua execução, passa a ter realização obrigatória.

A necessidade de elaboração de manuais, sentida e deflagrada a partir do esforço para homogeneizar os procedimentos das diversas seções dispersas na empresa, e para facilitar a introdução dos novos procedimentos necessários à computação eletrônica dos dados, acaba dando a oportunidade para a investigação exaustiva do conteúdo das tarefas que constituem o mister da atividade bancária e a sua retradução na linguagem informática, que assim se constitui numa tecnologia de despossessão/concentração de conhecimentos. A partir do enquadramento das tarefas nos instrumentos de trabalho próprios das novas funções - os fluxogramas, organogramas, *checklists*, quadros de distribuição de trabalho etc. -, a despossessão operacionaliza-se, com a concentração "naturalizada" dos conhecimentos bancários em volumes compactos à disposição das cúpulas (3). Ora, sendo os informáticos as pessoas capazes de apropriar-se do conhecimento assim disposto, o resultado político dessa divisão técnica de trabalho fica claro, conformando-se assim a conceituação geral de que a evolução dos processos de trabalho em ambientes de alta tecnologia irá realizar a superqualificação de um lado (técnico, moderno, titulado...), e a desqualificação do outro (bancário, autodidata, operacional...).

Os ecos desse processo nas entrevistas com os autodidatas são bastantes escamoteados, difusos, como se o total devotamento à organização que lhes é peculiar impedisse a formulação da queixa. Assim, temos a situação traduzida em linguagem de nostalgia: "Antigamente, se tinha algum problema, qualquer novidade, a gente resolvia na própria agência, depois, se achava que tinha feito bem, comunicava pros colegas dos outros departamentos e todo mundo ficava sabendo. Agora não tem graça, já vem tudo pronto do Centro Administrativo. O máximo que o pessoal faz é ligar para a gente para dar uma sondada. Assim, a gente perde o estímulo...": Em um caso, entretanto, através da fala de um autodidata "desiludido", a trama fica explícita: "Os caras, esses engenheiros que nunca entraram numa agência a não ser para descontar cheque, pegam e inventam essas novidades como a cara deles. Daí, na hora de aplicar é com a gente. Se não dá certo, é a gente que é burro porque não entendeu. Você liga pro cara para pedir um esclarecimento, e o cidadão não só não te orienta, como te dá uma baita bronca; a bomba fica sempre na nossa mão...". E mais adiante, identificando o entrevistador como membro do pólo técnico da organização, temos: "Eu não tenho mais futuro aqui dentro, é só esperar a aposentadoria. Daqui para frente só vai dar vocês no banco...".

Paralelamente, o ambiente já computadorizado reduz drasticamente a necessidade de trabalhos extraordinários - os momentos fortes da acumulação inicial de capital-confiança, como se depreende da entrevista a seguir: "Antes do computador, das listagens de caixa, a gente tinha de preparar o conta-corrente todas as tardes, não era moleza. Bancário era bancário de verdade, tinha de mostrar valor, ficar até de madrugada se fosse preciso, mas no dia seguinte, tinha de estar tudo pronto. Agora ficou moleza, o pessoal tem tudo fácil, não dá mais para o pessoal mostrar o seu valor, o computador faz tudo...".

A auditoria: expropriação da confiança

Os comentaristas que discorriam sobre a situação do mercado financeiro do Brasil anterior a 1964, insistiam na idéia de que tínhamos uma infinidade de bancos e de casas bancárias, mas que não tínhamos efetivamente um sistema bancário. Com isso, queriam dizer que, embora extenso, o mercado financeiro apresentava uma disparidade tal de procedimentos em cada um de seus agentes, que não podíamos falar na existência de uma rede de serviços financeiros minimamente eficientes.

O projeto de modernização conservadora que se seguiu ao golpe de 1964, passou pela elaboração e colocação em prática de uma política explícita de constituição de um sistema financeiro nacional. E, dentre as medidas necessárias para dar crédito público para o sistema, destaca-se a legislação e a sistematização dos processos de controle sobre a atividade bancária, realizados através da constituição do Banco Central do Brasil. A mesma legislação obriga os bancos a manterem o seu corpo particular de auditores e, na sua versão da época da pesquisa, determina a realização de duas inspeções internas em cada departamento do banco comercial. A obrigação legal, aliada às necessidades de controle da matriz sobre as atividades de sua filial brasileira, vão gerar um processo de sistematização das atividades de controle contábil outrora dispersas pela empresa, com a criação de um departamento próprio para tais atividades dentro da organização.

Uma monografia descritiva e prescritiva sobre o setor bancário, publicada pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capital (IBMEC) em 1972, relata o que deve ser um departamento de auditoria, descrevendo uma situação que corresponde ao estado do departamento que observamos:

"Compõe-se o Departamento de *Inspetoria e Auditoria* de um quadro de funcionários denominados inspetores e auditores. Em síntese, a função destes é percorrer as diversas agências do banco a fim de exercer a fiscalização direta das atividades de cada uma. Faz-se mister que os inspetores e os auditores sejam selecionados dentre os funcionários mais dignos de confiança porque, na prática, eles representam a própria Alta Administração exercendo a supervisão de

todo o estabelecimento. No rol das tarefas pertinentes à inspetoria e à auditoria destacam-se as seguintes: verificação do cumprimento dos regulamentos pelas agências, instruções etc.; analisar se os níveis de encaixe técnico das agências atendem às necessárias precauções de segurança; conferência do numerário e dos valores mantidos em tesouraria para confronto com os dados fornecidos pela contabilidade; controle também sobre o próprio gerente e sobre as diversas operações e serviços não só para verificar a sua qualidade como também para comprovar se os negócios estão gerando lucro ou prejuízo; controle da exatidão dos lançamentos e registros. Como se pode observar têm os inspetores e auditores uma relativa ascendência sobre os gerentes das agências, a quem controlam. Em qualquer caso, após todas as inspeções, a inspetoria e a auditoria devem enviar minuciosos relatórios à Diretoria" (Bancos..., 1972).

Esses "funcionários mais dignos de confiança" serão recrutados realmente entre os elementos da organização de confiança absoluta, mas também, e fundamentalmente, no interior deste universo, entre os indivíduos que foram colocados e colocaram-se diante da impossibilidade objetiva de seguir carreira ascensional no banco. Esse tipo de recrutamento interno vai produzir auditores que erigem a minúcia e o espírito investigativo na sua principal qualidade. Ora, sendo o pólo autodidata o que está sendo relativizado na atual conjuntura, é natural que forneça a quase totalidade de quadros para essa função. E assim, os conhecimentos de que esses auditores disporão para exercer o seu trabalho serão os conhecimentos de *métier*, de eficiência máxima para fiscalizar os seus pares, e pouco calibrados para as atividades dos técnicos.

A criação e aplicação desta nova tecnologia de controle será assim direcionada para a fiscalização das atividades exercidas preferencialmente pelos bancários autodidatas. A tentativa de ampliar o âmbito da sua atuação sobre a produção informatizada é reveladora do processo de transformações que a empresa está passando: o aumento das atividades submetidas à informática leva à necessidade de controle sobre a sua atuação. Por isso, a gerência de auditoria, subordinada ao máximo poder decisório existente no país, e com acesso direto à matriz, consegue a criação de um subdepartamento para Auditoria de Sistemas. No recrutamento interno do pessoal para o novo quadro surgem preferencialmente como candidatos os autodidatas reconvertidos que trabalham no CPD, uma vez que estes, dentro de seu quadro referencial particular, valorizam o prestígio que a nova função lhes atribui na empresa e também dispõem do capital-confiança acumulado para serem assimilados no ambiente. Já os técnicos desprezam essa oportunidade, que significa trabalhar num departamento com fama de atraso e policialesco. Assim, para as novas funções, são recrutados autodidatas que, enquanto informáticos, já tinham uma formação distorcida, com hipertrofia de conhecimentos de alguns sistemas particulares, e atrofia dos conhecimentos mais abstratos, de concepção e arquitetura de sistemas. No que tange aos trabalhos de auditoria de novos sistemas, a sua, atuação acaba sendo também homologatória, a exemplo dos setores autodidatas operacionais. No que tange à fiscalização dos sistemas mais antigos, serão mais críticos. Entretanto, vivemos na era da nova revolução informática, onde a importância dos antigos sistemas é pequena.

No processo geral que estamos descrevendo nessa seção - a relativização do capital-confiança - a auditoria terá a sua eficiência máxima. À medida que o exercício das funções de confiança passa a ser sistematicamente investigado, e com periodicidade tal que impede o encobrimento da maioria das fraudes possíveis - com a tecnologia de controle hoje existente - a "fraude" realizada com ordens de pagamento descrita no filme *O Bom Burguês* seria descoberta no dia seguinte à primeira tentativa. O capital-confiança acumulado nas trajetórias em que a confiança era o principal dos atributos, deprecia-se, pois a qualidade em que ele se encarna deixa de ser vital para a organização.

O treinamento: expropriação da autoconfiança

Na plena vigência do modo de dominação "antigo", a trajetória profissional típica dos autodidatas performava um critério de excelência profissional que legitimava as pretensões e o exercício das funções de chefia. O aparecimento do treinamento profissional como corpo autônomo vai aqui significar a criação de uma dinâmica que produz a invalidação daquele critério, retirando dos bancários as certezas que lhes infundiam autoconfiança. Primeiramente, há que se assinalar que o treinamento profissional vai ser objeto de incentivo governamental, a nível da criação de uma série de isenções fiscais e de uma estrutura de ensino governamental a ser utilizada pelas empresas, o que induz a pensar que a nova configuração do campo empresarial é um objetivo implícito da estratégia seguida pelo governo federal.

Na empresa, o treinamento aparece como o instrumento de expropriação mais opaco, pois confunde-se com a escola, a qual, na consciência dos pequeno-burgueses autodidatas que analisamos, é democrática, aberta aos que merecem. Assim, temos a apreciação modal: "Aqui ninguém tem a desculpa de que não teve chance. O banco dá oportunidade para todo mundo. Se o cara não aproveita, é porque ele é preguiçoso ou é burro. Então, o azar é dele...".

Acompanhamos na empresa a realização de três cursos de longa duração, o que significa dois a três meses de seções diárias de oito horas, além de vários cursos menores. Dos cursos longos, dois tiveram como público referencial os autodidatas e um os técnicos (sobre a especificidade das escolas de empresa ver Grignon, 1971, p. 143-8).

A estrutura dos cursos divide-os em dois grandes blocos, de matérias específicas da atividade bancária e de técnicas de comportamento. As primeiras são dosadas em função do cargo que os treinandos irão desempenhar, promovendo uma atualização de procedimentos, sempre de acordo com o seu conteúdo abstrato, retirado dos manuais de organização. O corpo docente para essas matérias compõem-se fundamentalmente de pessoal informático para a área administrativa e de especialistas em gestão comercial de produtos específicos para os cursos da área comercial. Nos cursos dados para público da área administrativa, em cuja atuação se supõe o exercício direto de funções de enquadramento, as matérias comportamentais são técnicas de chefia e gestão de pessoal. Nos cursos voltados para a área comercial, são técnicas de vendas.

Apesar de todas as manifestações de adesão à empresa que os autodidatas fazem cotidianamente, a percepção do caráter de violência simbólica do treinamento é bem delineado, como podemos depreender das manifestações abaixo descritas. Para as matérias consideradas típicas do *métier* de bancário, temos: "Isso que eles querem me ensinar, eu já sei, aprendi nos vinte anos que já estou no banco, eu acho que eles estão querendo é ensinar o Padre Nosso ao vigário..." Usualmente, essas matérias são ministradas em cursos que sacramentam a promoção de diversos funcionários para novos cargos, e as turmas heterogêneas acabam levando a *curricula* mal balanceados. De qualquer forma, os analistas de treinamento que organizam os cursos dizem que "sempre é bom dar um reforço de conhecimentos para o pessoal...". Quando se trata de treinamento visando a introdução de algum procedimento novo, entrando num universo em que os atores pisam com pouca firmeza, temos: "...Eles mudam toda a rotina do cheque sem consultar se a gente pode fazer como eles querem e forçam a gente a aprender em quatro horas. A bomba sempre cai nas mãos...". Ou ainda: "...Eles chamam a gente para vir de sábado, largar a família... dão umas aulas que eu não entendo nada e depois deixam o pepino na nossa mão. Quando você liga para perguntar qualquer dúvida, os caras te tratam mal. Não respeitam os anos que a gente tem de banco e ainda te chamam de burro...".

A linguagem utilizada pelos informáticos, o léxico universal desta profissão, é bastante diferente da linguagem dos bancários. Como esta falta de comunicação fica evidente, a empresa passa, num segundo momento, a encarregar os autodidatas reconvertidos da docência dos cursos. Daí a coisa fica picaresca, pois os treinadores mostram-se ansiosos para demonstrar a sua pertinência ao grupo dos informáticos e acabam utilizando-se da linguagem mais rebuscada possível, dentro do novo léxico. Mas, como eles são elementos de prestígio dentro do bloco autodidata, a sua atuação não é tão criticada: "O S. sabe tudo de banco, quando eu entrei aqui, ele já era chefe de expediente. Na aula dele, pelo menos a gente pode perguntar que ele entende a pergunta. Mas a gente entende tão pouco que às vezes nem dá para perguntar. É melhor você fazer cara de inteligente, para eles pensarem que você entendeu tudo, e depois se virar na Agência...".

As matérias de comportamento, que trabalham mais diretamente a personalidade dos treinandos, oferecem um vasto campo para a análise. O choque entre o velho estilo de enquadramento, personificado nos treinamentos e o novo estilo, a ser definido pelos treinadores, revela os pontos basilares dos dois estilos de vida que se defrontam objetivamente. Em termos analíticos, aparece com transparência única a luta que fornece a chave para a dinâmica empresarial do "segundo tempo". Estaremos aqui diante do conflito entre *os habitus* - entendidos como estruturas de exteriorização e interiorização da realidade construídas nas trajetórias sociais típicas - cronologicamente sucessivos que se defrontam na organização.

O conteúdo dos cursos mescla elementos de dinâmica de grupos com formas "eccléticas" de sensibilização. Deve ser entendido no momento em que modernizar os estilos de chefia passa a ser um objetivo importante dentro do projeto estratégico da empresa. Neste tempo, os profissionais de relações humanas aplicam o essencial de sua atenção e da sua ação no esforço dirigido para as chefias intermediárias, desta forma, a sua estratégia particular de distinção dentro da empresa é a operacionalização das técnicas que têm a possibilidade de mudar as atitudes de enquadramento do pessoal subalterno, condição necessária para o sucesso dos projetos de renovação concebidos pela direção geral (Villete, 1976).

A modernização das técnicas de chefia é a essência mesma da grande modificação do modo de dominação que está se implantando. Trata-se de substituir os antigos estilos, tidos atualmente como autoritários, por métodos de manipulação doce, em que a compulsão para o enquadramento pareça uma necessidade vinda de dentro, interiorizada profundamente pelos membros da organização e tida assim como natural. As psicólogas da empresa, os agentes internos que manipulam com maior legitimidade e desenvoltura a nova linguagem - a versão cientificizada da moral capitalista -, extrairão daí a sua força relativa. Os bancários autodidatas, colocados diante do novo método, que lhes aparece como um discurso articulado, manipulado por pessoas legítimas, que, além da organização, extraem sua legitimidade também do ambiente externo que promove a "psicologia científica", estarão simbolicamente desarmados.

Os cursos de técnicas de chefia são ministrados na organização em dois ou três dias - tempo integral. Compõem-se de três partes: a primeira é a apresentação pelo docente de casos aparentemente concretos, nos quais se

induz os indivíduos a acreditar que o autoritarismo na chefia, ao excluir a participação dos subordinados na solução dos problemas, acaba limitando a qualidade das soluções e tornando os subordinados apáticos, isto é, pouco produtivos. Desta forma, o novo método aparece como a democracia lutando contra o autoritarismo. Mas, a todo momento os treinadores fazem presente que a democracia de que falam não tem nenhum sentido transcendente, ela é superior porque dá melhores resultados (4).

A segunda parte do curso consiste na simulação de problemas, que devem ser resolvidos primeiro individualmente e depois em grupo. O problema clássico apresentado no banco é idêntico ao que já vimos em outros ciclos de treinamento. Trata-se da simulação de uma alunissagem, os seus preparativos e as manobras que devem ser tomadas posteriormente, já na superfície lunar. Juntando os conhecimentos esparsos que cada indivíduo tem das viagens espaciais, as soluções coletivas são mais eficientes do que as tomadas individualmente. A indução ao futurismo da simulação acaba por fazer passar a idéia de que os problemas complexos, sérios, modernos, devem ter solução coletiva, sendo irremediavelmente passadistas as soluções individuais.

Uma vez minadas as defesas dos agentes, chegamos à terceira e última parte do jogo. Agora os indivíduos deverão trazer casos concretos extraídos de sua vivência para a discussão em grupo. Aí, o autoritarismo com que o evento foi conduzido e a pouca eficácia da solução encontrada ficam sempre patentes. No caso dos autodidatas, é freqüente a apresentação de casos que têm como protagonista principal o próprio relator, e quando isso acontece, o curso passa a ser o palco de uma penosa *mea culpa*, ao estilo das sessões de confissão das Igrejas Evangélicas.

A partir da trajetória social e profissional dos bancários treinados, chega a parecer ingênuo que um curso de três dias, por mais dramático que tenha sido o seu conteúdo, por mais acuradas que sejam as técnicas de sensibilização, possa alterar fundamentalmente os estilos de chefia introjetados em toda a vida e dimensão fundamental do *habitus* dos bancários. Isso sem falar que os bancários impõem viva resistência às tentativas de conversão, sendo freqüentes os atritos entre o docente e os treinandos, de tal forma que muitas vezes tais cursos são acompanhados por uma autoridade superior do banco. Daí termos registrado impressões como: "Eu quero ver essa mulher chefiando uma seção, se ela deixa o pessoal solto, ninguém trabalha. Ela nunca foi chefe, nunca teve de dar produção, daí fica falando essas bobagens". Ou então: "Eu já sou chefe aqui há seis anos e sempre deu tudo certo na linha dura, o banco sempre funcionou assim. Se a gente fizer como eles querem, isso vira uma bagunça".

Mas então, para que servem esses cursos? Tendo realizado um curso semelhante, e verificado o destino dos seus participantes após a conclusão, Villette (1976, p. 58-9) nota que o seu resultado é o conhecimento do vocabulário expressivo das novas maneiras e da nova moral. O reconhecimento da legitimidade dos preceitos ensinados durante o curso podem conduzir o agente a julgamentos de valor negativos em relação às formas de comportamento autoritárias que eram as suas, e a julgamentos muito positivos em relação às atitudes que lembram, de perto ou de longe, aquelas que lhe foram apresentadas no curso como as técnicas de relações sociais moralmente válidas e cientificamente fundadas. É sobretudo do ponto de vista do superior hierárquico que a eficiência dessa transformação de julgamentos de valor tem mais chance de parecer sensível, porque o agente se mostra ao mesmo tempo ansioso em aplicar as novas consignas - que lhe lembram aquelas dos jogos e exercícios dos seminários - e disposto a admirar os fundamentos do novo modo de dominação. Em suma, trata-se mais de desenvolver uma disposição a reconhecer o novo estilo de comportamento, do que de ensinar alguma técnica. E nesse sentido, o seminário priva os agentes de suas "defesas naturais" e coloca-os vulneráveis ao trabalho de moralização, de motivação, operado na empresa.

Em nosso caso, além dos superiores, em geral portadores de títulos universitários socializados ou reconvertidos à nova moral, também grande parte dos subordinados dos autodidatas participarão da nova socialização. Enquanto os bancários autodidatas encerram a sua escolaridade formal no segundo grau, é numeroso o pessoal subalterno cursando escolas superiores, foros privilegiados de inculcação da nova moral. As escolas que esses agentes freqüentam são de baixo prestígio no mercado de trabalho, insuficientes para candidatá-los a carreiras no pólo técnico da organização, mas suficientes para equipar os indivíduos de conceitos promotores de críticas deslegitimadoras do comportamento de seus chefes e potenciar alguma possibilidade de ascensão na empresa, "passando por cima" de seus chefes imediatos. Estes, aferrados aos velhos estilos do *métier*, tendem a desvalorizar as tentativas de escolarização superior de seus subordinados, escorados que estão em seu critério de excelência, o qual pressupõe o acúmulo de capital-confiança, produzido a partir das horas de trabalho extraordinárias, realizadas após o fim do expediente. Como os cursos possíveis de serem freqüentados pelos subalternos são noturnos, a continuidade do padrão autodidata os inviabilizaria. Mas, com a automação de um setor de gestão de pessoal na nova configuração da empresa, os chefes perdem a capacidade de gerir a carreira de seus subordinados, e a cada reconhecimento dado pela organização à nova trajetória - por exemplo, estimulando a freqüência aos cursos noturnos através do pagamento das mensalidades - o velho estilo também se desvaloriza. Desta forma, o humor antiautoritário dos subordinados é potencialmente perigoso para o chefe autodidata, despossuído agora do monopólio da violência simbólica.

Ao lado dos cursos de chefia, os programas de treinamento fornecem de maneira combinada um curso de "organização". Este último é ministrado por pessoal informático masculino, portanto de formação técnica, distinta da formação humanista das psicólogas, e claramente realizam o trabalho "sujo" da distribuição da autoconfiança dos bancários.

Participamos, como "meio aluno/meio instrutor" de um desses cursos, que foi a combinação de introdução às técnicas de Organização e Métodos (O & M) e de relativização dessas técnicas. Foi ensinada a elaboração de fluxogramas - a representação gráfica de uma atividade em vários estágios, a partir de uma simbologia reconhecida entre os profissionais de informática - e fornecido um gabarito com esses símbolos para cada um dos presentes. Com esses instrumentos, cada um dos treinandos fez um exercício prático do processo de administração da máquina fotocopadora de um escritório. Após a crítica da solução apresentada por cada um dos participantes, seus erros de lógica eram comentados e o docente principal acabava a sessão dizendo que, para cada tipo de problema, muitas soluções eram possíveis. Ato contínuo, os gabaritos eram recolhidos, pois "custam caro e quem quiser que os compre, pois existem nas boas papelarias..."

No dia seguinte foram contadas duas histórias exemplares, as fábulas empresariais, destinadas à reflexão dos alunos dentro do "espírito da casa".

Depois das fábulas, o curso passa a demonstrar as virtudes da divisão racional do trabalho e a importância da boa chefia. Os alunos são convidados a fazer aviões de papel com diversas organizações. Primeiro sozinhos, depois em grupos aleatórios, depois em uma linha de produção sem chefia e finalmente numa linha de produção com chefia. Os resultados progressivamente maiores da produção em cada uma das fases "demonstra" sucessivamente a superioridade do trabalho em grupo sobre o trabalho individual, da linha de produção sobre o grupo indiferenciado e, finalmente, a superioridade da linha de produção com chefia sobre a linha de produção acéfala. Esta fase do curso transcorre num clima bastante amistoso, quase infantilizado, de brincadeiras e camaradagem, que não é conseguido ao acaso, mas trabalhado.

A manutenção do clima é essencial para o suporte do módulo. Assim, o docente deve provocar simpatia através de piadas, brincadeiras e, porque não, numa turma composta exclusivamente de homens separados da família, a figura de uma auxiliar considerada formosa. Estabelece-se então o clima para a interiorização dos esquemas geradores das situações criadas. O engajamento nos jogos parece uma brincadeira, num ambiente descontraído em que as pessoas se jogam voluntariamente nos papéis que lhes pedem para exercer. De tudo isso, podemos dizer como Bourdieu que o ardil da razão pedagógica reside principalmente no fato de extorquir o essencial sob a aparência de exigir o insignificante, como o respeito às formas de respeito, que constituem a manifestação mais visível e ao mesmo tempo mais natural de submissão à ordem estabelecida, ou as concessões de polidez, que sempre escondem as concessões políticas (Bourdieu, 1980, p. 117).

A articulação dos cursos de chefia com os de organização representam assim para os autodidatas a retirada do tapete. Na verdade, o que se contesta é todo o seu estilo de vida. O critério de excelência construído por eles é atacado sem mercê. O homem acabado, completo, não deve ser mais rigoroso, diligente e cauteloso, mas flexível, que até ontem para ele era sinônimo de esperto, oportunista, picareta e sabido. O mundo então se inverte, foge aos pés. Mas a organização lhes fornece, pelo menos todos assim acham, os instrumentos para se adaptar aos novos tempos. Eles não aproveitam a chance, assim, passam a achar-se ultrapassados, e daí aceitam o papel de pequeno intermediário. Os autodidatas já sabem que existem técnicas de organização e de chefia diferentes das suas, e científicas, aprendidas na escola. Eles as viram, mas não chegaram a aprender. Então, o problema é deles. Em suma, toda a organização acaba registrando o assinalamento dos autodidatas no papel típico de chefes subalternos e intermediários, os representantes do passado, um resíduo que deve ser progressivamente eliminado.

Puxaram o tapete...

A estratégia seguida pela rede bancária nacional, de concentrar a oferta de serviços de todo o conglomerado financeiro hegemônico pelos bancos comerciais nas agências bancárias foi outro duro golpe sofrido pelos bancários de *métier*. Ao transformar as agências bancárias em "supermercados de serviços", este processo gerou o aprofundamento da especialização dos setores comerciais dos bancos.

Esse processo ocorre simultaneamente à introdução dos computadores centrais nas organizações. Essa coincidência vai ser prenhe de conseqüências, pois os novos produtos oferecidos já vão aparecer aos bancários na forma computadorizada. O trabalho referente a eles nos postos administrativos vai se restringir à preparação de dados abstratos para a introdução no computador. Assim, a via de acesso através da apropriação prática dos conhecimentos referentes a esses produtos através de sua manipulação administrativa vai ficar prejudicada. A coincidência não é fortuita, pois apenas a partir da economia de escala proporcionada pelo computador é que se torna uma alternativa

razoável a concentração da oferta de serviços Os ecos do fenômeno na consciência dos bancários aparecem como uma forma de alienação: "Seguros, *leasing*, essas coisas todas, eu só tomo conhecimento quando estoura a conta do cliente (5), o resto eu não entendo e nem quero saber, é coisa da área comercial ou do computador...". Concretamente, a possibilidade de trajetórias profissionais que conduzam da área administrativa para a área comercial, das zonas de mais baixo prestígio e remuneração rumo à alta chefia, torna-se inviável no velho padrão em que a qualificação se conseguia através do conhecimento prático adquirido no trabalho. Enrijece-se a estratificação dentro da empresa. As perspectivas profissionais que em outros estágios do campo eram possibilidades razoáveis para um bancário aplicado, desvanecem-se na nova configuração (6).

Por outro lado, nos quadros da modernização à americana sofrida pelos bancos, temos a aparição dos cargos de gerente de operações nos departamentos. Tratam-se de indivíduos com atribuições exclusivamente, comerciais de elos de ligação entre a clientela e o banco, operando com uma carteira de clientes limitada, da qual devem acompanhar detidamente as necessidades e o desempenho. Essa nova função vai ser introduzida na hierarquia da empresa entre o responsável administrativo dos departamentos e o seu gerente geral. Esse último deixa assim de ter contato direto com os clientes, acompanhando-os através da mediação dos gerentes de operações. Desta forma, a progressão das funções administrativas para as funções comerciais nas agências vai encontrar um obstáculo físico.

O preenchimento dos novos cargos vai já representar, em si mesmo, uma quebra importante na tradição do banco. Não dispondo de pessoal interno apto a exercer as novas funções na quantidade requerida, a empresa recorrerá ao recrutamento externo. Os novos agentes serão treinados diretamente para as funções que irão exercer, a partir de um módulo de ensino preparado para introduzir pessoas "de alto potencial e formação universitária, mas sem conhecimentos de banco...". Estes serão engajados já em postos privilegiados da carreira. Esse fato vai representar um marco importante nas narrativas dos bancários. Não que não existisse recrutamento externo anteriormente, mas então, os recrutados eram elementos considerados semelhantes pelos bancários, ou porque vinham de outros bancos com carreira semelhante, ou porque percorriam trajetórias homólogas. Agora, pelo contrário, trata-se de: "...uma molecada nova, tudo gente metida que não conhece nada de banco e cai em cima da gente. Eles pegam o bem-bom e a gente que se esforça há tantos anos continua parado...".

A introdução da nova figura ocorre concomitantemente com ao auge do processo de oligopolização da economia industrial e comercial como um todo, que também irá significar a desnacionalização da economia. Esse processo cria uma série de postos especializados nas empresas oligopolistas, antes não existentes, ou de existência embrionária. Eles serão ocupados pelas novas gerações de pessoal saído das escolas superiores - o mesmo meio em que se recrutará os novos bancários do pólo técnico, e a partir de processos de diferenciação interna análogos aos descritos para o banco. Trata-se de um fenômeno importante e bem marcado nas empresas multinacionais - é o registro social da figura do "executivo" que está se formando - onde os novos cargos surgem já com as especificações para o seu preenchimento vindas da matriz, incluindo a titulação de grau superior para o quadro de executivos médios. No país subdesenvolvido em que a titulação de grau superior é menos freqüente do que no país de origem da multinacional, de onde origina-se a norma, esta última acaba tendo assim um efeito de super seleção (7).

Como a clientela preferencial do banco consiste justamente dessas empresas do setor oligopolístico e das multinacionais, os bancários do pólo técnico tendem a ser mais eficientes no trabalho de concentração das operações com os clientes, já que, portadores de *habitus* produzidos em condições semelhantes - quando não, como revelaram nossas observações, colegas de turmas de escola já previamente conhecidos - terão um espaço de valoração das vantagens e reciprocidades das nuances de cada operação comercial semelhante. Essa tendência também não pode ser dissociada do fato de que a cadeia de novos produtos financeiros oferecidos pelos bancos só é interessante para empresas com grau de organização avançado. Assim, as operações de *leasing* (arrendamento mercantil), por exemplo, só interessam às empresas que possuem uma contabilidade perfeita e um sistema de previsão econômica razoavelmente confiável, que permita uma expectativa realista de uma cifra de lucros, contra os quais as despesas contabilizadas através do *leasing* sejam efetivamente abatidas da carga de impostos.

Frente a esta situação, o antigo gerente formado nos moldes autodidatas tende a ficar marginalizado. Esta tendência é entretanto contrariada, no momento da pesquisa, pela situação de crise econômica. Neste momento as qualidades dos "antigos" são revalorizadas, quando surge no horizonte o espectro das concordatas e falências freqüentes. Agora, a empresa deve contemplar as virtudes de previsão por rumores. E nesse quadro, surgem valorizações como a seguinte: "Antigamente a coisa era mais fácil, a gente só fazia desconto de nota promissória ou de duplicata e via o saldo médio, daí calculava a taxa. Hoje tem impostos, seguros, *leasing*, tudo isso para calcular. O pessoal novo, que é bom de máquina, é que se dá bem. Mas em compensação, eles não sabem ver quando uma duplicata está cheirando fria, não sabem correr atrás de alguém e pressionar o cidadão até ele cumprir, ou então irem cima do fiador. E isso que eu quero ver a garotada fazer, é a prova de fogo...". No mesmo sentido temos ainda: "...

Nas agências de bairro, antigamente, para saber se um cliente tava mal das pernas, você ficava sabendo pelo vizinho dele, no bar, na rua. Hoje, tem de ver balanço, jornal... Ficou complicado, diferente...".

Temos aqui um flagrante da nostalgia dos velhos tempos do capitalismo concorrencial de pequenas unidades isoladas, de onde os antigos gerentes extraíam a sua força relativa, o ambiente onde eles foram formados e de onde extraíram as suas percepções. Embora relativizado esse passado convive com os aspectos modernos do nosso tempo. É a realidade sensível nas praças menos dinâmicas, nas agências de bairros distantes, mas não gratifica seus operadores. Uma vez que o padrão dominante são os clientes do setor oligopolista da economia, as operações com clientes concorrenciais têm de ser encaixadas num sistema de controle - análises de balanço, situação patrimonial, perspectivas de mercado... - montado para avaliar as empresas monopolistas. Desta forma, a avaliação do acerto ou equívoco das operações é mensurada por controles insensíveis para acompanhai a marcha das empresas concorrenciais ou da economia marginal, onde a contabilidade é apenas uma exigência legal, realizada *ex-post-factum*, onde o patrimônio do proprietário confunde-se com o da empresa e as perspectivas de mercado não aparecem nas publicações especializadas. Dessa forma, fracassos em operações podem ser perfeitamente absorvidos pelo sistema em caso de empresas oligopolísticas, uma vez que as normas para a concessão de crédito foram obedecidas, mas quando as empresas são concorrenciais, os fracassos não são absorvidos, pois sempre as concessões partem da avaliação subjetiva do gerente (8).

A analogia com o taylorismo

Poderíamos chamai de taylorização da atividade bancária todo o processo de desencantamento do antigo *métier*, onde os quatro fatores acima descritos articulam-se produzindo uma certa transparência do processo de trabalho, a serviço das direções. Mas a analogia com o modo de organização industrial só é forte para as novas funções que já nascem desencantadas, como a digitação de dados que, afinal, não é específica do trabalho bancário. As funções bancárias mais típicas entretanto, realizadas nas agências, setores de contabilidade, compensação, expedição, custódia etc., são de deflagração independente de uma possível direção geral do banco, dependendo diretamente da presença aleatória da clientela. Assim, a sua dissecação em tempos elementares ou qualquer outra técnica de tempos e métodos não permite rearticulações do processo de trabalho com ganhos de produtividade significativos, nas configurações onde ainda não penetraram os sistema "on time". O que vimos foram diversas tentativas que, num primeiro momento, serviam muito mais para projetar seus idealizadores como membros da comunidade moderna da organização do que para produzir resultados palpáveis. E nesse ponto fica claro o papel imprescindível dos agentes autodidatas reconvertidos na apropriação do saber autodidata, funcionando aí como verdadeiros "interfaces" entre as duas épocas.

Onde ser moderno? As estratégicas de distinção dos autodidatas reconvertidos, passando aqui fundamentalmente pela potenciação de uma competência específica, acaba levando-os naturalmente a serem os agentes da modernização do trabalho de *métier*. Essa situação na empresa aparece transparente: "Eu tinha vinte e dois anos de banco, e era gerente do CPD. Mas, meu chefe era insuportável, só mostrava serviço nas minhas costas. Depois de brigar muito com ele, eu resolvi falar direto com a diretoria. Ou eles me tiravam de lá ou eu começava a procurar emprego depois desse tempo todo de banco. Eu já tinha quase acertado uma proposta quando o SN me ligou, falando que tinha um lugar para mim na assistência administrativa. Bom, eu fui lá ver. Tava tudo desmoralizado. Daí, com a experiência que eu tinha do processamento de dados, fiz uma proposta para a diretoria de melhorar a produtividade das agências sob a minha supervisão. Eu já sabia que dava para realizar um bom trabalho aí, porque a gente via a desorganização deles pelo CPD. A diretoria gostou da proposta e eu toquei adiante. Fizemos um trabalho de levantamento das operações e montamos o manual do administrativo, com a descrição detalhada das operações das agências com o tempo padrão. Depois fizemos o mapa de produtividade e conseguimos implantar a nível Brasil. A diretoria gostou, a auditoria também. Agora, eu já levantei a Assistência Administrativa. Já está na hora de mudar de lugar. A única coisa que falta é fazer esses caras das agências trabalhar com as estatísticas. São uns cabeças-duras, eles não entendem a utilidade. Eles pararam no tempo" (autodidata reconvertido típico: entrou no banco como arquivista, cursou escola superior, pegou o primeiro bonde da automação, ocupando atualmente assessoria ligada à direção geral)

Assim, foi introduzido o aparato de análise e mensuração do trabalho na organização. Num primeiro momento, ele serviu apenas como estratégia de distinção, depois foi progressivamente sendo "lapidado" e utilizado na instalação de novos departamentos, julgamento da procedência de pedidos de aumento de pessoal, e de emulação entre as seções/departamentos/agências avaliadas. Introduzida na organização num momento de conjuntura especialmente favorável à atividade bancária (final da década de 70), a taylorização; enquanto técnica poupadora de mão-de-obra, não vai ter a sua "validade" sentida pela direção da empresa. Afinal, os lucros compulsoriamente altos da atividade de empréstimos, num banco "de atacado" encobrem de longe a contenção de custos que a taylorização propicia. Na avaliação do próprio implantado: "Agora, com esse lucro estupidamente alto, ninguém olha para os custos. Mas, se a

situação virar, vão perceber o trabalho que realizamos". Esse processo corre paralelo e é fecundado mutuamente com o trabalho de produção dos manuais de organização, sendo freqüente a consulta de um deles (manual do administrativo e de organização) pelos agentes de confecção do outro. É claro que ali também se estabelece uma concorrência surda entre as classes de agentes: uns valorizam a sua proximidade do CPD (pessoal de O & M), enquanto conhecedores dos ritmos das transformações que irão ocorrer, os outros valorizam a sua proximidade com as necessidades atuais dos departamentos usuários. Essa "dualidade de funções" aparece como "incoerente" num determinado estágio do processo em que os titulares de cada um dos órgãos estão em concorrência aberta, mas, num segundo momento, a massa de informações coligida de cada um dos lados vai ser consolidada, quando elementos dos dois órgãos passam a fazer parte do grupo de trabalho responsável pelo projeto que definirá a implantação do sistema informático descentralizado.

Por outro lado, a implantação do taylorismo está sempre associada à necessidade de enquadramento de um novo pessoal bancário, que se engaja na organização com um sistema de percepções da realidade completamente diferentes da geração que os precedeu. Estamos agora diante do bancário de *O provisório definitivo - trabalho e aspirações de bancários em São Paulo*, descrito por Romanelli que vê no banco não mais uma instituição total, à qual ele adere para toda a vida, mas apenas como um emprego provisório que potencia um projeto de ascensão que passa fundamentalmente pela obtenção de um diploma de curso superior noturno, tornado possível pelas facilidades e salário relativamente alto que esse emprego proporciona, quando comparado com as demais possibilidades que lhes aparecem. São os "cabeludos que trabalham nos bancos" aos quais os antigos bancários recusam-se a considerar iguais. Esses novos agentes (Bourdieu, 1980, p. 11), com baixa identificação com os valores da instituição, deverão ser colocados em funções explicitamente delimitadas e já descritas, as mais próximas possíveis do "trabalho abstrato" descrito por Braverman.

O terceiro cenário: o "fordismo" e a empresa moderna

Este cenário ainda está sendo montado. O seu demiurgo tecnológico é a automação periférica, a criação dos bancos "eletrônicos". A nova configuração produzirá na organização burocrática o mesmo efeito que a esteira rolante produziu nas linhas de montagens industriais.

A especialidade do trabalho nos bancos, em que transitam papéis portadores de informações em um fluxo descontínuo, gerado por fontes externas (a clientela) faz com que as possibilidades de aplicação do conceito de fordismo a partir da tecnologia eletromecânica fique prejudicado, restrito a poucas aplicações marginais, tais como os dutos pneumáticos (observáveis em São Paulo no Centro Empresarial da Marginal Pinheiros, e em "Tempos Modernos"...). Na nova conformação informática, em que as informações são trocadas e consolidadas, para a maioria dos efeitos, através de terminais ligados aos computadores centrais das organizações, no momento mesmo em que são produzidas, a criação do autômato ganha realidade. Cessa assim a ociosidade da informação, matéria-prima do banco, e nesse processo agrava-se qualitativamente a desqualificação do bancário. No sistema anterior, o essencial do trabalho nos setores usuários da computação era organizado segundo a sua lógica interna concreta, da qual o bancário de *métier* extraía a sua maestria; agora, a razão informática penetra a fundo a própria lógica do processo de trabalho interno aos setores usuários e vai encarnar-se no sistema de máquinas. A inteligibilidade do processo passa assim a deixar de ser atributo dos seus executores. Agora, os novos aparelhos, que possuem uma unidade lógica, programada para dar conta de um elenco de possibilidades extraído da análise das situações preexistentes e interconectadas entre si e com a unidade central de processamento, produzem a consolidação das informações e conseqüentemente do processo produtivo.

Essa seleção prévia de possibilidades acaba eliminando cirurgicamente as situações particulares, não previstas nas normas, nas quais os funcionários afirmavam a irredutibilidade do seu saber. Essas situações, que surgiam nos interstícios do processo produtivo, no estágio anterior da divisão do trabalho, possibilitavam uma acumulação de conhecimentos e de méritos (9). Agora, com a standardização dos serviços, desaparece essa possibilidade. O significado do novo fenômeno para a reedificação da estrutura das organizações é auto-evidente: passamos de um estágio em que a mobilidade ascensional era uma expectativa razoável, para outro estágio em que se tornou uma expectativa marginal, pouco provável, e estamos entrando numa fase em que a mobilidade ascensional passa a ser quimérica.

Na produção do terceiro cenário, os agentes dividem-se em "informáticos" e "comerciais", de acordo com a posição que ocupam na organização. Os informáticos hegemonomizam o antigo setor administrativo, agora chamado de informático, e os comerciais mantêm as posições financeiras e de contato com a clientela. Os agentes comerciais são os primeiros indivíduos titulados que entraram na empresa e continuam detendo uma certa preponderância no conjunto. A criação dessa hegemonia passou fundamentalmente pela imposição da primazia dos conhecimentos financeiros sobre os conhecimentos contábeis como o *must* da atividade da empresa, a essência mesma da moderna

técnica bancária Os agentes técnicos no setor informático chegaram na organização sobrepondo-se aos autodidatas reconvertidos, num momento posterior à entrada dos técnicos comerciais e aproveitando-se do arbitrário cultural já criado.

Deste sistema de forças com vetores não coincidentes, abrem-se duas possibilidades *ideais*: de um lado, a hegemonização completa das funções de intermediação financeira do banco, com a . potenciação máxima da estrutura de capital dos agentes comerciais, tornando-os pólo dominante incontestado do novo campo; do outro lado, a transformação do banco numa empresa mais especializada na prestação dos serviços comerciais que complementam a atividade bancária, o que significaria a hegemonia absoluta dos informáticos. Considerando-se a atual estrutura de forças internas, em que a posição privilegiada no campo dos agentes comerciais autóctones é contrabalançada pelas necessidades de controle dos agentes "super poderosos" estrangeiros que representam os interesses da matriz, a resultante do sistema de forças acaba sendo um meio termo (10).

Apesar do desenvolvimento ainda incipiente do nosso terceiro cenário, já podemos notar claramente uma faceta importante da ação dos agentes no processo de transformação da empresa: uma análise tecnicista consideraria que o processo de informatização, o demiurgo tecnológico do ambiente estudado, levaria à desqualificação dos agentes comerciais a partir da implantação de sistemas de controle da atividade comercial, que terminaria por impor rígido controle sobre a atividade de seus agentes. Mas não foi isso que verifiquei. Ao contrário, nota-se claramente a hegemonia da lógica social sobre a lógica mais explicitamente tecnológica. Em relação aos novos agentes comerciais, não se processou nenhum fenômeno de deslegitimação social análogo à "desvalorização do capital-confiança". E essa passagem não só é uma mediação essencial do processo, como não é um processo orquestrado conscientemente por uma pretensa direção da sociedade. Os processos de deslegitimação social dependem de uma articulação fina de múltiplas determinações que podem ou não ser possíveis nas sociedades, ou microssociedades. Não é demais lembrar aqui que a capacidade de resistência do operariado tradicional britânico foi capaz de barrar a taylorização de seu trabalho apesar de todas as compulsões das necessidades de "valorização do capital" e dos exemplos "positivos" de todo o restante do universo capitalista desenvolvido.

A relação dos nossos agentes comerciais diante da informática não é parecida com a ação da cavalaria polonesa diante dos *Panzer* nazistas. Eles irão recalibrar seus instrumentos e, ao invés de luddistas extemporâneos, tentarão recontextualizar a ação da informática, lutando para direcionar os planos informáticos da organização no sentido de aumentar as possibilidades de manipulação dos minicomputadores a serem colocados nos diversos departamentos da empresa. Além disso, tentarão criar sistemas informáticos paralelos aos centrais, controlados pelos usuários diretos. Para isso, irão mobilizar a memória coletiva sobre todos os problemas pretéritos causados pelos sistemas já implantados e sobrecarregar os setores informáticos de demandas, de forma a assinalar a sua incapacidade de atender as demandas comerciais prementes. Desta forma, abre-se a possibilidade da criação de subpólos informáticos sob o controle direto do pólo comercial. Face a esta tendência, de um lado os agentes informáticos irão tentar impugnar as pretensões dos comerciais apontando para os custos elevados da configuração pretendida e atentar para os problemas potenciais decorrentes da manipulação não especializada dos sistemas informáticos. O conteúdo social da trama é explícito. Estamos diante de uma luta bem definida, onde os agentes comerciais procuram manter a sua hegemonia no campo, estendendo a sua qualificação financeira para subordinar os conhecimentos informáticos e seus portadores. Por sua vez, os agentes informáticos lutam por subordinar os conhecimentos financeiros à programação informática.

As primeiras manifestações concretas desta oposição do campo, coletadas em 1981 e 1984, mostraram a enorme capacidade de articulação do pólo comercial. Uma primeira tentativa de enquadramento das relações com os clientes a partir do controle das reciprocidades financeiras foi invalidada por múltiplas impugnações sobre pequenos defeitos marginais do sistema, dos quais os agentes comerciais exploraram todas as possibilidades negativas, nos momentos quentes das tentativas de implantação. Tal situação gerou uma forte inibição do setor informático, atingido gravemente por críticas cortantes. Ressalta-se do exemplo a capacidade dos agentes comerciais em criar um ambiente de desmoralização dos informáticos e explorar a situação até o nocaute de seus oponentes. Criada a situação de defensiva dos informáticos, os agentes mantêm a pressão, impugnando desenvolvimentos que nada têm a ver com o exemplo, mas tornados vulneráveis pela difusão da "incapacidade" dos informáticos em todas as instâncias da organização (11).

Este é o cenário onde a empresa irá implantar os sistemas de automação periféricos, o nosso fordismo. As potencialidades da atual revolução microeletrônica, introduzindo o conceito de flexibilidade nos ambientes de trabalho de uma forma explícita, apontam para a impossibilidade de se prever tendência clara para a hegemonia de qualquer dos pólos no campo. De um lado temos a possibilidade de centralização total do processo decisório e portanto da qualificação profissional, tornada possível pela nova capacidade de manipulação e transmissão de informações posta a serviço das empresas e, de forma oposta, temos a possibilidade da "informática sem informáticos", a potenciação das possibilidades de manipulação dos novos equipamentos informáticos através de linguagens não estruturadas, que

formalmente não necessitam de grande qualificação específica. É assim que verifiquei na *démarche* empírica que a adoção do mesmo equipamento na organização estudada e em um banco nacional "de varejo" levaram a resultados bem distintos. No lado do banco nacional, a atividade comercial foi sumariamente desvalorizada, com a adoção de controles análogos aos acima descritos. No ambiente criado pela empresa multinacional vimos os resultados concretos. Assim, a única conclusão é: quem "viver, verá...".

Notas Biográficas

1 - Para uma comparação com a vivência mais tipicamente operária sobre a questão, o fetichismo do salário-hora, ver Leite Lopes (1976).

2 - Indagamos a respeito em uma grande empresa prestadora de serviços públicos e num banco privado nacional e recebemos impressões semelhantes.

3 - Em termos práticos, esses instrumentos cumprem no escritório as funções da análise de tempos e movimentos na fábrica.

4 - Fica nas entrelinhas a idéia de que uma chefia onisciente poderia ser autoritária, o que deve resguardar o espaço para a alta cúpula da empresa não se chocar com a direção intermediária. É útil ver aqui o confronto entre as concepções democrático-sociais e liberal-constitucionais de democracia (cf. Cerroni, 1972, p. 182-236).

5 - Isto é, quando em função dos débitos produzidos pela cobrança daqueles serviços excedem o saldo disponível em conta corrente do cliente.

6 - Embora o Brasil siga um padrão de organização bancária mais próximo dos EUA, o processo aqui seguido leva alguma analogia com a França. Ver a respeito Verdier (1980a, p. 6-10)

7 - Sobre as estratégias desenvolvidas pelas firmas multinacionais de origem norte-americana na organização de filiais em outros países, o tipo de recrutamento, a formação de quadros locais e a gestão de pessoal qualificado, ver Brooke e Remmers (1973, p. 203 e 371-3).

8 - Sobre os mecanismos que regem essa avaliação, que sempre passa pela honorabilidade do cliente, a sua acumulação de capital simbólico, ver Bourdieu (1980, p. 203-4). Mas, num ambiente dominado pela "modernidade" que descrevemos, aquela percepção aparece como atraso de formação ou "incapacidade de avaliar a saúde das empresas:..".

9 - Essa situação é descrita para o setor de seguros, que guarda analogia com o setor bancário, por Verdier (1980b, p. 11-30, particularmente, p. 15-6).

10 - Exploro as articulações dos agentes autóctones com os representantes da matriz internacional em Grün (1985, caps. 6 e 7).

11 - Insisto na não-orquestração das ações. Não se trata de uma estratégia urdida por algum gênio maquiavélico. Na falta de termo melhor para essa manifestação de *feeling* dos agentes, considero suas reações como manifestação duma "força social" exercida por quem tem plena confiança na justiça de sua posição na hierarquia social e técnica, os membros de pleno direito da sociedade moderna, os portadores de todos os atributos de excelência do momento. Para uma aproximação ao tema ver Bourdieu (1980, p. 99, nº 11).

Bibliografia

BANCOS Comerciais do Brasil. Rio de Janeiro, Ed. IBMEC, 1972.

BOURDIEU, P. *Le seres pratique*. Paris, Ed. de Minuit, 1980.

- BROOKE, M. Z. & REMMERS, H. L. *La stratégie de l'entreprise multinationale*. Paris, Ed. Sirey, 1973.
- CERRONI, C. *La libertad de los modernos*. Barcelona, Ed. Martinez Roca, 1972.
- DESROSIÈRES, A.; GOY, A. & THEVENOT, L. "L'identité sociale dans le travail statistique". *Economie et statistique*, n° 195, fev 1983.
- FERNANDES, F. *A revolução burguesa no Brasil*. Rio de Janeiro, Ed. Zahar, 1975.
- GRAMSCI, A. *El "Risorgimento"*. Buenos Aires, Ed. Granica, 1974.
- GRIGNON, C. *L'ordre des choses - les fonctions de l'enseignement technique*. Paris, Ed. de Minuit, 1971.
- GRÜN, Roberto. *A produção de uma empresa moderna - Os bancários e a automação*. Dissertação de mestrado, PUC/SP, 1985.
- LEITE LOPES, J. S. *O vapor do Diabo*. Rio de Janeiro, Ed. Paz e Terra, 1976
- ROMANELLI, G. *O provisório definitivo - trabalho e aspirações de bancários em São Paulo*. Dissertação de Mestrado apresentada à FFCHL-USP em 1978.
- VERDIER, E. "Traits spécifiques de l'informatisation du travail bancaire". *Critiques de l'économie politique*, n° 12, jul-set. 1980a.
- _____. "Informatisation et évolution de la division du travail dans le secteur des assurances". *Critiques de l'économie politique*, n° 12, jul-set. 1980b.
- VERDÈSLEROUX, J. *Le travail social*. Paris, Ed. de Minuit, 1978.
- VILLETTE, M. "Psychosociologie de entreprise et rééducation morale". *Actes de la Recherche em Sciences Sociales*, n° 4, 1976.

Texto recebido para publicação em outubro de 1985.