

A REORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NOS BANCOS (UM ESTUDO DE CASO)²⁶

*Manoel Luiz Malaguti**

A direção das empresas parece dividida entre o fascínio dos novos métodos e a tentação das práticas tradicionais.

O modelo japonês será, portanto, invocado cada vez mais, principalmente neste cenário da política industrial onde sobressai a competitividade e a abertura à concorrência.

O movimento sindical, por sua vez, ameaçado pelo desemprego e controle dos salários, está dividido entre um projeto de cidadania e participação ou o afrontamento.

O discurso da participação está na ordem do dia. Mas de qual participação?

(Souza-Lobo, E.)

IMPRESSÕES INICIAIS

O lado mais visível da reorganização do trabalho nos Bancos de Campina Grande é a diminuição do número de bancários por agência. De janeiro de 1994 a agosto de 1995 foram demitidos 97 funcionários: segundo informações do Sindicato dos Bancários de Campina Grande este número representa, aproximadamente, 10% da categoria (1.096 bancários em setembro de 1995). Dentre os

²⁶ A maior parte das referências a aspectos organizacionais ou tecnológicos do setor financeiro de Campina Grande baseia-se na observação direta e nas entrevistas realizadas, entre março e agosto de 1995, em várias agências do *Bradesco* e do *Banco do Brasil* localizadas nesta cidade. Neste período também entrevistamos dirigentes sindicais e pessoas que, embora trabalhando no interior dos Bancos, não possuíam o "status" de bancário.

Queremos agradecer ao CNPq, cuja concessão de uma bolsa de Iniciação Científica à aluna Regina Maria de Albuquerque Souza muito colaborou na execução deste ensaio.

* Professor dos Mestrados em Economia e Sociologia da UFPB. Doutor em Economia pela Universidade de Picardie, Amiens, França.

Bancos que mais demitiram, encontra-se em primeiro lugar o Banco do Brasil com 26 demissões, seguido do Bradesco e do Unibanco — os dois últimos com 9 demissões cada um. (Jornal da Paraíba, de 27/08/1995). A nível nacional, os Bancos de Campina Grande parecem ser líderes neste processo de enxugamento de quadros. Eles detêm uma taxa de demissões 70% superior aos indicadores (que dispomos) da média nacional:

<i>Bancos</i>	<i>Taxa de demissões (dez.94/jun.95)</i>
Bancos de Campina Grande	10%
Mercantil de São Paulo	6%
Nacional	6%
Bamerindus	6%

Fonte: Confederação Nacional dos Bancários (agosto de 1995).

Outro aspecto também facilmente constatável, é o aumento da informatização. Ao entrarmos numa agência ou posto bancário da cidade deparamo-nos, imediatamente, com “Caixas Automáticas”. Estas máquinas fornecem desde o saldo em conta corrente até o valor atualizado dos investimentos em fundos, poupança, etc. Ali pode-se ainda fazer saques, receber talões de cheques ou transferir haveres para quaisquer agências do país.

Seguindo ainda esta mesma linha de observações, também é facilmente verificável a enorme gama de atividades que cada bancário deve desempenhar simultaneamente. Pudemos observar, enquanto conversávamos com alguns funcionários, que seus colegas exerciam concomitantemente uma série de funções: Caixa, Sub-gerência, venda de apólices de seguro, assessoria para investimentos e, algumas vezes, vigilância. Um de nossos informantes chegou a declarar que o que mais lhe estressava era a tarefa de constante vigilância, de observação das expressões e dos movimentos das pessoas que entravam nos Bancos (o número crescente de assaltos a Bancos parece explicar esta tensão).

Continuando nossas entrevistas, ficamos sabendo que esta

mobilidade funcional e espacial faz parte de um processo de diminuição de chefias (relativização das hierarquias), visando agilizar as tomadas de decisões. Mas este processo também transparece na dificuldade cada vez maior de se identificar o gerente como “aquele senhor bem vestido sentado à mesa no fundo do Banco”. Hoje, quase todos sentam-se à mesa. Hoje, quase todos “assumem o Caixa”. Da mesma forma, alguns “Caixas”, conhecidos como “gerentes do cliente”, trabalham em computadores sofisticados e possuem uma aparência impecável. Eles também são, em geral, “vendedores de seguros” e “assessores para investimentos”.

Para dar suporte a este processo de diversificação das atividades e de “deshierarquização”, foram criados os “Cursos Contínuos de Aperfeiçoamento”. Mas estes cursos não pretendem apenas fornecer a habilitação necessária ao bom desempenho de várias funções: tudo nos leva a crer que a consolidação de uma “cultura empresarial” seja seu objetivo primordial. Todos os gerentes entrevistados pareciam conhecer bem a distinção entre seus interesses e os da empresa. Alguns deles respondiam nossas questões enfatizando a duplicidade de seu “status”: gerente e bancário. Como gerentes, eles demonstravam a necessidade dos processos de modernização, da informatização, da polivalência de atividades, dos estágios de formação e até mesmo das demissões. Pareciam, pois, convencidos da inevitabilidade das reestruturações. Como bancários, porém, o discurso era outro. Começavam ressaltando sua filiação sindical (várias lideranças sindicais nos confirmaram que “mais de 90% dos gerentes são sindicalizados”). Em seguida, lamentavam as demissões e “o destino dos colegas”. Reconheciam que os salários “nunca estiveram tão baixos” e as condições de trabalho “muito mais duras”. O *conflito* de identidades parecia evidente: respondiam com se fossem “duas pessoas”, confundido seus interesses como gerentes com os da empresa, e os seus “próprios” interesses com os do restante dos funcionários. Frente a este conflito, o conteúdo dos cursos de aperfeiçoamento e a idéia transmitida de “cultura empresarial” assumiram uma outra dimensão em nossos questionamentos.

Mas este problema de “identidade” não se manifestou apenas nas conversas com gerentes ou ocupantes de postos de chefia.

Ele reapareceu com intensidade nos contatos que travamos com trabalhadores sem "status" jurídico de bancário e, portanto, também sem filiação sindical (como depois viemos a constatar). Verificamos que em alguns setores eles eram os responsáveis pela maior parte das atividades: num determinado setor — considerado estratégico — eles chegavam mesmo a representar a maior parte dos trabalhadores em atividade.

O que nos chamou logo a atenção foi a sua idade: todos muito jovens (18-22 anos). O afincamento com que trabalhavam também não nos passou despercebido. Afinal, os outros funcionários nos observavam, perguntavam quem éramos, o que fazíamos... Enfim, ficavam curiosos com nossa intromissão em seu ambiente de trabalho. Os jovens trabalhadores, por outro lado, não demonstravam a menor curiosidade. Pareciam sequer se dar conta de nossa presença. Na realidade, constatamos depois, pouco se importavam com o que se passava nos Bancos em que trabalhavam. Com muita dificuldade conseguimos adquirir a confiança de alguns. Marcamos algumas entrevistas e confirmamos que, na verdade, não eram bancários. No entanto, tinham contratos de trabalho, recebiam remuneração e tíquetes alimentação dos Bancos. Além do mais tinham livre acesso aos dados cadastrais dos clientes e trabalhavam num "setor de elite". Não haveria aqui uma quebra do sigilo bancário? Tudo nos conduzia a uma discussão sobre os limites éticos da racionalização econômica em curso.

Estes jovens se autodenominam "estagiários". Mas na verdade são estudantes... São mesmo estudantes? Esta dúvida quanto à sua identidade ainda nos persegue. Procuramos dirimi-las, é verdade, mas nossas pesquisas foram inconclusivas. Até hoje não sabemos como classificá-los, embora façamos algumas sugestões nas partes subseqüentes deste trabalho.

Sabemos que estes (admitamos) estudantes-estagiários-bancários 1) passam de 6 a 8 horas trabalhando nas agências; 2) organizam dados confidenciais; 3) compõem parcela considerável dos efetivos de departamentos bancários de "elite" e, ainda, 4) são legalmente remunerados pelos Bancos. No entanto, estes "jovens" não são juridicamente bancários, nem querem sê-los. Seus "colegas" não os vêem com bons olhos, embora tenham que respei-

tá-los. Quem são estes trabalhadores dedicados? Qual o seu papel no processo de reestruturação dos Bancos de Campina Grande? As atividades que eles executam podem ser consideradas terceirizadas?

Foi a partir deste conjunto inicial de impressões que reformulamos algumas questões, alteramos pressupostos e recriamos um “guia de entrevistas” fundamentado nas interrogações propostas pela “própria” realidade empírica. Mais precisamente, este contato direto com nosso objeto de estudo permitiu-nos reavaliar e precisar nossas primeiras representações sobre o processo de reorganização do trabalho nos Bancos de Campina Grande.

A DINÂMICA DA RACIONALIZAÇÃO

A Informatização

As tecnologias microeletrônicas já fazem parte do cotidiano bancário. Elas não mais despertam emoções radicais como o medo e a admiração. Elas vieram para facilitar a vida dos clientes, agilizar os serviços e liberar os funcionários das atividades rotineiras. Com a informatização, os esforços produtivos podem ser dirigidos para atividades mais criativas, que dependam de iniciativa ou de “calor humano” (venda de seguros, por exemplo).

Além disso, a necessidade de lidar diariamente com equipamentos de ponta estaria permitindo a qualificação dos bancários. Seja através de aprendizado prático, no uso concreto dos equipamentos, seja por intermédio de cursos de computação (noções de DOS, Windows e utilização de processadores de texto e planilhas).

Este foi, em síntese, o posicionamento dos gerentes de Banco frente à informatização.

No que diz respeito aos funcionários subalternos, no entanto, suas opiniões e avaliações foram substancialmente divergentes. Para estes, o que mais chama a atenção é a dificuldade que os clientes estão encontrando no manuseio dos novos equipamentos. Constantemente, dizem eles, “somos chamados para explicar o

funcionamento do Caixa eletrônico”. E continuam: “Isto já era esperado, haja visto que a maior parte de nossa clientela é analfabeta. Como eles podem entender as instruções do visor [do Caixa eletrônico]?”. Outro problema também ressaltado foi o “geracional”: “os mais idosos não se acostumam. Eles querem um atendimento personalizado, como sempre tiveram ao longo de suas vidas. Não é depois dos 60 ou 70 anos que as pessoas vão mudar”.

De início imaginávamos que estas dificuldades aparecessem com maior intensidade num Banco com finalidades sociais, no caso, no Banco do Brasil. Afinal, o Banco do Brasil lida com muitos aposentados (pessoas idosas) e faz o pagamento de boa parte dos funcionários públicos (alfabetização precária). No entanto, esta impressão inicial logo se desfez.

O Bradesco, um dos mais importantes Bancos privados do país, depara-se também com problemas semelhantes — embora seus gerentes, mais “competitivos” e “agressivos”, realcem ainda com maior intensidade as virtudes do atendimento informatizado. Esta supervalorização da informatização choca-se aqui com sua política de captação de pequenos depósitos, visto que a maior parte de sua clientela é composta por pessoas com baixo poder aquisitivo e com precárias condições de vida. Isto foi constatado nos vários dias em que não conseguíamos ali realizar entrevistas, quando postávamo-nos fora do Banco, na calçada, observando o fluxo e a composição da clientela, assim como a rapidez no seu atendimento. Num destes dias, constatamos que mais da metade das filas era composta por pessoas sem sapatos, com disritmias motoras, deficiências físicas gerais ou em estado de embriagues evidente. Como seria possível, nestas condições, privilegiar o autoatendimento ou os Caixas automáticos? Não era possível. Para grande parte de seus correntistas, arriscamos dizer, a informatização nada representa — a não ser filas cada vez maiores. E seus funcionários? Eles estão satisfeitos com a crescente informatização do Bradesco? Aparentemente não. Com o aumento das filas, eles são constrangidos a atender um número crescente de clientes por intervalo de tempo. Além disso, seu trabalho passa a ser controlado pelo número de vezes que acessam pequenos terminais de

computadores “escondidos” atrás dos balcões de atendimento: verifica-se, pois, uma clara *intensificação* de um trabalho cada vez mais controlado. E não seria de se estranhar que, nestas condições, se prolongasse (como de fato ocorre) o número de horas trabalhadas após fechadas as portas exteriores das agências.

Qual, então, o sentido da informatização? Fica evidente que o objetivo das políticas tecnológicas dos Bancos de Campina Grande não é o bem estar de sua clientela. Nesta mesma direção interpretamos a insatisfação dos bancários. Para eles, informatização identifica-se com trabalho mais intenso e rotinizado (banal), acréscimo das horas trabalhadas e, conseqüentemente, um atendimento menos “personalizado” e “eficiente”. Isto sem falar na principal conseqüência da informatização bancária, o desemprego setorial: todos têm ao menos um conhecido demitido depois de 1990. A modernização tecnológica dos Bancos tem promovido não apenas um clima de insatisfação, mas também um clima de enorme tensão frente à instabilidade do emprego. Por tudo isso, clientes e funcionários parecem ressentir de uma mesma maneira — negativamente — a aplicação da microeletrônica nos serviços bancários. Para que serve, então, a informatização bancária? Se clientes e funcionários estão insatisfeitos, por que as administrações insistem tanto numa modernização, crescente e irreversível, como fator de satisfação e qualidade?

A explicação deste aparente paradoxo é muito simples. Tanto no Banco do Brasil quanto no Bradesco, os rumos da informatização estão determinados pelas necessidades dos titulares das grandes contas: empresários e rentistas. São estes médios e grandes empresários que — em troca de alguns favores da administração dos Bancos — determinam onde seus empregados receberão seus salários. E frente ao crescente desemprego regional, os assalariados sequer pensam em discutir pormenores deste gênero (filas, mal-atendimento etc.) com seus empregadores.

Estes empresários, por sua vez, não enfrentam filas. Para eles existe o atendimento personalizado. Eles dirigem-se diretamente para as mesas dos “gerentes de clientes” (agora sabemos que “cliente” significa aqui apenas um *tipo* de cliente). Por outro lado, ir ou não ir ao Banco passa a ser uma opção para este cliente

especial (alguns gerentes a eles se referem como “clientes vips”). O Banco do Brasil, por exemplo, coloca à sua *exclusiva* disposição um “soft” (programa de computador) que permite o movimento de suas contas pelos microcomputadores de suas empresas ou residências. Como simples correntistas, por várias vezes perguntamos aos gerentes do BB sobre a existência deste “soft”. A resposta mais freqüente foi: “não sabemos do que se trata”. Numa determinada ocasião, após a resposta de sempre, mostramos o “soft” (conseguido de um empresário-amigo). “Como ele foi conseguido”?, perguntaram todos. Após nossa resposta, nos foi dito que só as grandes contas podiam utilizá-lo. E a razão para esta restrição, disseram, é a insuficiência do sistema. Em outras palavras, eles não podem difundir o seu uso em razão das dimensões do projeto de informatização posto em prática.

A partir deste momento verificamos, na prática, a enorme distância entre o discurso e a realidade da informatização. Esta não se efetua para permitir um trabalho mais criativo e gratificante por parte dos funcionários. Da mesma forma, não se pretende que ela propicie a agilização dos serviços bancários *em geral* (mas apenas de alguns). O real objetivo (não confessado) é uma crescente segmentação da clientela: de um lado ficam aqueles que não podem escolher onde colocar suas economias; de outro, aqueles que determinam onde estas “economias” (salários) serão depositadas.

Esta segmentação, tudo indica, é uma tendência que tende a se aprofundar. Principalmente porque os empresários encontram-se ainda insatisfeitos com a atenção que lhes é dada. Segundo uma pesquisa efetuada em 1993 pelo consultor de empresas José Orlando Portugal Danti, diretor de marketing do Banco Chase Manhattan de 1987 a 1990, os empresários se queixam muito da ausência de *seus* gerentes. “Estes gerentes”, dizem os empresários pesquisados, “quando acionados, não se encontram em seus postos”. Ainda segundo J. Danti, “inconformados, alguns empresários chegam a sugerir que estes gerentes possam ser localizados via telefonia celular ou mesmo via um prosaico ‘bip’.” Enfim, conclui Danti, “aí fica uma mensagem aos grandes Bancos — bem equipados com tecnologia e recursos humanos: que considerem uma

segmentação no atendimento da pessoa jurídica, de modo que possam atender às necessidades do pequeno e médio empresário". (Danti, Folha de São Paulo de 07/02/1994)²⁷.

Este apelo de Danti parece ter sido escutado pela alta administração do Bradesco. Esta propõe que "os Diretores possam tratar, em particular, com seus clientes". Além de sua matriz na Cidade de Deus, as agências também "estão ganhando espaços novos, com salas onde os clientes podem tratar de seus negócios de forma personalizada". Nesta mesma direção apontam as declarações de Edson Borges, Vice-Presidente Executivo do Bradesco: "O Banco vem investindo firme na autonomia dos Gerentes. Eles têm ao alcance das mãos, a depender da Agência, uma alçada de até US\$ 100 mil". (Arquivos Eletrônicos do Bradesco, agosto de 1995). Seus gerentes, logo, devem estar disponíveis — como reivindica nosso consultor — para um atendimento "vip" às grandes contas.

Além destas conclusões provisórias, esta *elitização da clientela* bancária também nos fornece um importante retrato de dinâmicas mais complexas da modernidade subdesenvolvida brasileira. Entendemos ver nesta *elitização* uma das facetas da continuada decadência econômica das "classes médias", assim como uma das mais claras manifestações da crescente concentração de rendas. Se nas décadas de 1960-1970 (milagre econômico) os Bancos se esforçavam na captação dos rendimentos salariais da então florescente classe média urbana, hoje, com o empobrecimento desta, a lucratividade financeira depende, fundamentalmente, das grandes contas de pessoas físicas e dos depósitos institucionais (governo) e jurídicos (empresas).

O Just-in-time e a Gestão 'Japonesa' dos Bancos

O Que é o Just-in-time

Todos os setores da economia brasileira discutem hoje a

²⁷ Foram consideradas como pequenas empresas aquelas cujo faturamento vai de 1 a 20 milhões de dólares. Já o "status" de média empresa foi atribuído àquelas que faturam de 20 a 75 milhões de dólares anuais.

conveniência de se adotar, ou não, o *just-in-time* (JT): produzir exatamente o que é necessário e em tempo hábil. Por este método, a produção apenas se realiza quando estimulada pela demanda. Os estoques de mercadoria e força de trabalho são minimizados, devendo ambos estar preparados para satisfazer novas ou inesperadas necessidades. Esta forma de "management", inspirada no funcionamento dos supermercados americanos, foi copiada, aperfeiçoada e implantada pelos japoneses, em meados dos anos 1950, nas empresas Toyota. Em inícios dos anos 70, em pleno auge do milagre japonês, administradores de empresas e acadêmicos interessados na experiência japonesa tentaram encontrar uma explicação para seu sucesso. No centro das explicações oferecidas aparecia, com destaque, o *just-in-time*. Daquela época em diante, os métodos japoneses de gestão — sempre com destaque para o JT — nunca mais deixaram de atizar a curiosidade de pesquisadores, empreendedores e consultores de empresa.

Como técnica produtiva, o JT é normalmente contraposto ao fordismo. Se Ford e seus seguidores preconizam as grandes escalas de produção como forma de aumento da produtividade, Ohno (criador da versão japonesa do JT) e seus seguidores argumentam exatamente no sentido inverso. Eles insistem que aumentos de produtividade devem ser obtidos através da produção, em pequenos lotes, de produtos diferentes. Na realidade, porém, os 2 métodos não são excludentes por esta razão. E isto, porque um conjunto de pequenos lotes de produtos distintos pode muito bem ser considerado como uma grande produção. Em suma, o método de Ohno não exclui as economias de escala. O que o distinguiria fundamentalmente do fordismo é a importância que ele atribui aos recursos humanos. Para que o JT dê certo, dizem os analistas, são imprescindíveis o envolvimento e a colaboração dos trabalhadores. É necessário implicá-los no que fazem. Faze-los compreender que o produto final é obra sua, realização de suas aptidões, exercício de suas individualidades e resultado de suas qualificações. Caso esta fase de "envolvimento" tenha sucesso, os objetivos finais do JT estariam assegurados. Entende-se que sendo dado o "aliciamento" do trabalhador, as etapas intermediárias de implantação do JT estariam pré-determinadas por uma dinâmica irre-

sistível. O raciocínio é o seguinte: na medida em que o produto final passa a ser entendido como reflexo da competência e da qualificação de quem o elabora, o resultado da produção “fala aos brios do produtor”, passando a lhe interessar de muito perto. Qualidade e produtividade deixam, assim, de ser apenas palavras de ordem das gerências e da administração superior. Os trabalhadores a elas aderem, pois delas depende a avaliação (e auto-avaliação) que se faz de suas qualificações, destreza, criatividade, capacidade de empreendimento, iniciativa etc.

Neste sentido, o *just-in-time* não deixa de possuir um determinante psicológico. Ou seja: além de técnica produtiva, ele é, fundamentalmente, técnica de convencimento. O trabalhador deve estar convencido que a cultura da empresa, que o interesse empresarial, coincide com seus valores, ambições e desejos. Mas uma tal coincidência ideológica só se transformará em efetivo engajamento caso os trabalhadores possam participar ativamente das diversas instâncias decisórias das empresas. Afinal, as idéias de responsabilidade e de participação são indissociáveis: “se não decido, se não escolho,... Não participo. Se não participo, não sou responsável!” Mas como incentivar esta participação, indispensável ao engajamento dos trabalhadores num projeto comum. Como cooptá-los para uma profícua “parceria” entre capital e trabalho? Dentre os métodos “japoneses” mais difundidos encontra-se a formação de grupos (“ilhas”) de trabalho, estudo, reflexão e sugestão (círculos de qualidade, por exemplo)²⁸. Novamente por oposição ao taylorismo/fordismo, a concepção do *just-in-time* afirma a superioridade das “ilhas” de produção sobre as linhas de montagem fordistas. Estas “ilhas” são formadas por pequenos grupos de trabalhadores que realizam uma etapa produtiva completa (o produto final sendo o resultado da “navegação” dos produtos intermediários entre as diversas ilhas). Porém, a realização de uma etapa produtiva integral por um pequeno número de trabalhadores implica,

²⁸ Preocupamo-nos aqui apenas com os aspectos subjetivos do JT. Para maiores esclarecimentos, consultar o estimulante artigo de John Humphrey, “L’Adaptation du ‘Modèle Japonais’ au Brésil”, in Hirata, H. S. (coord.). *Autour do ‘Modèle’ Japonais*. Paris, L’Harmattan, 1992. Ou ainda: Malaguti, M. L. “A Ideologia do Modelo Japonês de Gestão”, in *Ensaio FEE*, nº 2, V. 16, outubro de 1995.

é claro, numa menor divisão do trabalho (anti-taylorismo) e num sentido de equipe mais aguçado (anti-individualismo). Para substituir as linhas de montagem, estes pequenos grupos de trabalhadores (5-10 pessoas) devem concentrar aptidões antes dispersas ao longo dos intermináveis postos de trabalho das montadoras fordistas (dezenas de pessoas): o trabalhador polivalente ou multifuncional é, pois, uma exigência do JT.

Neste sentido, o aprendizado torna-se um dos momentos-chave da gestão de empresas japonesa: cursos de atualização e de especialização são lecionados continuamente. Ali os trabalhadores são estimulados a aprender o exercício de novas atividades, descobrir outras facetas do trabalho e adquirir uma visão mais global do funcionamento empresarial. Além disso, a participação nestes cursos socializa, integra e adapta. Os membros dos grupos de trabalho aproximam-se, conhecem-se pelo primeiro nome, enfim; tornam-se mais do que simples colegas de trabalho. Com isso, estimula-se a preocupação de cada um com o desempenho do todo. Logo, cada trabalhador sente-se responsável pelos resultados alcançados pelo seu grupo. É quase desnecessário acrescentar que a polivalência obtida (resultado "objetivo") e a responsabilidade gerada (resultado "subjetivo") são momentos que criam a *possibilidade*, objetiva e subjetiva, de aceitação pelo trabalhador da chamada "cultura empresarial".

Mas as administrações não se contentam com simples *possibilidades*. Os trabalhadores devem estar implicados, *de fato*, no sucesso do projeto empresarial. Para tanto são criados concursos e gincanas de sugestões. Aqueles que apresentarem as melhores sugestões sobre aprimoramento da qualidade dos produtos oferecidos, ou sobre métodos que permitam o crescimento da produtividade, são premiados. Deste momento em diante é comum observar-se a formação "espontânea" de grupos de estudos e de sugestões conhecidos como TQC ("Total Quality Control"): os valores das empresas e os dos trabalhadores enfim identificam-se. Em resumo: a introjeção²⁹ da "cultura empresarial" passa da mera pos-

²⁹ Segundo o dicionário Aurélio, introjeção é um "mecanismo psicológico pelo qual um indivíduo, inconscientemente, incorpora e passa a considerar como seus objetos características

sibilidade à realidade efetiva.

Da Especialização à Polivalência (Des)Qualificante?

Vimos acima que uma das condições para a implantação do JT é a concentração funcional ou de tarefas. O JT pressupõe, pois, uma redução do número de trabalhadores pelos quais anteriormente se distribuía uma dada multiplicidade de atividades: o trabalho polivalente é aqui uma exigência.

Independentemente da direção bancária conhecer, ou não, a origem geográfica dos métodos de gestão de recursos humanos adotados, observamos que as preocupações com cursos de aperfeiçoamento e com a diversificação das atividades são uma constante nos Bancos pesquisados.

Tanto no Banco do Brasil quanto no Bradesco, a polivalência é concebida em oposição a uma especialização restrita, a uma concentração do trabalho em uma ou poucas tarefas. Neste contexto, ser polivalente implica numa multi-especialização. Logo, entre o trabalhador especializado e o polivalente existiria apenas uma diferença quantitativa: o primeiro é especializado em *uma* e o segundo em *muitas* atividades. Na realidade, nossos entrevistados não fazem distinção entre “especialização” ou “concentração” de atividades. Para eles, a idéia de especialização é horizontal, numérica e linear. E não pode, por isso, ser confundida com a noção de *qualificação*, claramente qualitativa e multidimensional. Logo, a polivalência nos Bancos parece não apresentar vinculações explícitas com a qualificação do trabalho.

Esta conclusão, no entanto, nos pareceu um pouco apressada. Por isso, resolvemos reformular algumas perguntas. Nosso intuito era fazer aflorar, mais facilmente, a idéia de qualificação. Queríamos que nas próprias perguntas a idéia de qualificação já estivesse sugerida. Ou seja, tentamos *estimular* e *induzir* nossos informantes a relacionar polivalência com aquisição de qualificação.

No entanto, questões como: ser *especializado* implica na ca-

pacidade de executar, apropriada e adequadamente, *uma* tarefa? Ser *polivalente* significa poder executar, conveniente e apropriadamente, *múltiplas* tarefas?, foram sempre respondidas afirmativamente. Em nenhum momento os termos “apropriada” ou “conveniente” pareceu sugerir uma discussão sobre o conteúdo das tarefas realizadas. Até meados dos anos 80, diziam, “nós éramos ou Caixas, ou digitadores ou gerentes. Nós trabalhávamos na compensação ou no atendimento ao público. Hoje não. Um dia somos Caixas, noutro somos assessores de investimentos, e assim por diante”.

Continuávamos insatisfeitos. Não podíamos crer que não houvesse nenhuma relação entre multi-especialização e qualificação. Afinal, os “mestres” japoneses escreveram verdadeiros tratados de administração de empresas ressaltando que 1) o trabalhador polivalente é necessariamente mais *qualificado* que o especializado, que 2) a polivalência permite um *conhecimento* mais amplo das várias etapas do funcionamento empresarial; ou ainda que 3) a polivalência implica num *exercício mais enriquecedor das diversas aptidões* do trabalhador³⁰.

Acreditamos, então, mais uma vez, que as respostas “paradoxais” que recebíamos deveriam ser atribuídas a uma elaboração imprópria das questões. Imaginamos, pois, que estaria havendo uma incompreensão recíproca em relação ao sentido de dois conceitos chaves: “adequação” e “propriedade”. Qual a explicação para esta falta de comunicação? Nossos entrevistados estariam habituados — sujeitos que estão a constantes Cursos de Aperfeiçoamento — a uma utilização funcionalista e utilitarista dos conceitos? Neste caso, o que seria “adequado” ou “próprio” é o que lhes permitiria executar com eficiência as tarefas que lhes são confiadas. Isto sendo verdade, uma discussão sobre o conteúdo do trabalho dificilmente poderia ser estimulada.

Sejamos mais claros. Não negamos que a qualificação para o exercício de uma função só possa ser aferida pela maior ou menor

³⁰ Consulte-se, por exemplo, Monden, Y. *Toyota Production System*. Atlanta, Institut of Industrial Engineering and Management Press, 1983.

eficiência do seu exercício. Mas se para um exercício *igualmente eficiente* de uma *mesma* função são requeridos *menos* conhecimentos, habilidades ou destrezas, isto constitui, salvo melhor juízo, uma desqualificação da força de trabalho. Logo, é a *dinâmica do conhecimento ou do conteúdo cognitivo do trabalho* que estrutura nossa concepção sobre os processos de qualificação ou desqualificação do trabalho³¹.

A Qualificação do Trabalho

Visando fazermo-nos entender, pensamos em “descontrair” nossos entrevistados levando-os para “fora” das paredes dos Bancos. O problema da qualificação do bancário foi abordado, então, através de questões sobre a história profissional dos informantes. Começamos perguntando o que os levou a ser bancários e, em seguida, discutimos os pré-requisitos formais da carreira. Tentamos também estabelecer uma comparação entre as exigências de suas atividades presentes com as do início de suas carreiras. Somente após estabelecida a existência de um processo de qualificação, ou de desqualificação, é que a questão da polivalência foi introduzida.

No que diz respeito à admissão nos Bancos, o concurso foi a única via apontada. Este procedimento parece ser generalizado. Mas o concurso, no entanto, não parece ser uma condição suficiente para a contratação: “sem a ajuda dos amigos eu não teria entrado”, disseram os entrevistados. Explorando um pouco as implicações do “pistolão”, pudemos concluir que o concurso nada mais é do que uma etapa para a *regularização* da admissão dos apadrinhados: “de nada adiantaria eu ter me saído bem no concurso. Aqui só entra quem tem amigos... Como em todo lugar”! Sendo esta prática de conhecimento público, não insistimos mais nesta questão. No entanto, restava saber se o pistolão tem o mesmo peso, tanto para aqueles que se saem mal nas provas, quanto para os que vencem esta etapa. Em outras palavras, queríamos saber se o apadrinhamento poderia, em última instância, dispensar a prestação de provas de admissão. Nossa preocupação provocou al-

³¹ Negamo-nos a partilhar das concepções que vêm nas exigências, por exemplo, de maior responsabilidade, uma expressão de qualificação da mão de obra. (consultar apêndice).

gumas hesitações, um certo mal-estar. Mas dois tipos de respostas preponderaram: "Claro! Basta depois ajeitar lá por dentro. Depois que você entrou, tudo fica mais fácil. As coisas se arranjam". Outra resposta muito freqüente foi: "Não. Você tem que fazer o concurso. Teu nome tem que aparecer na lista. Agora... Tua classificação é outra coisa. Se eles quiserem, você entra de qualquer jeito".

Estas afirmações nos permitiram concluir que o concurso nada mais é que uma formalidade. É isto, tanto ao nível da regularização funcional do futuro bancário, quanto no da sua *habilitação* propriamente dita. Embora boa parte dos postos oferecidos exija o segundo grau completo, aprendemos que *o trabalho dos bancário pode ser exercido por quem sabe apenas ler e escrever, e conhece as quatro operações*: "Olhe, você tem que se apresentar bem e saber agradar o cliente. Entende? O cliente tem que se sentir em casa... Que você se preocupa com ele". A preocupação com o "trato" e a displicência em relação aos serviços oferecidos nos pareceu excessiva. A não ser, que o "trato", o "bem-estar", a boa impressão e a gentileza representassem, efetivamente, uma parcela substancial do "conteúdo" das atividades bancárias. Uma pergunta se impôs: no fundo, então, o trabalho de bancário é o de fazer relações públicas? "É isso mesmo. Todos os Bancos oferecem a mesma coisa, o cliente só fica com a gente se ele for bem tratado". Mas, insistimos: o trabalho de "Caixa", por exemplo, exige que se saiba usar computador... Não é? Frente a esta pergunta os dirigentes sindicais chamaram atenção para o fato de que o uso bancário dos computadores resumia-se "a saber digitar alguns códigos". E a maior parte acrescentava: "Trabalhar com computador nos Bancos é mais fácil do que escrever a máquina". Os Caixas, por sua vez, enfatizaram a rotinização das tarefas: "Antes, nossa responsabilidade era bem maior. Agora, o cliente passa o cartão e digita seu código. Se a máquina diz que está tudo certo, nós entregamos o dinheiro. Nossa preocupação, agora, é só com as assinaturas. É preciso ter bom olho [para evitar falsificações]". A banalização das tarefas é até mesmo assumida por Dorival Antônio Bianchi, Vice-Presidente Executivo da Área Administrativa e de Informática do Bradesco: "Essa foi a grande mudança de todos esses

anos. O Bradesco instantâneo virou um negócio popular. O cidadão comum se sente importante quando *aperta um botão* [o grifo é nosso] e faz uma transação. O povo aprende muito rápido". (Arquivo Eletrônico do Bradesco, agosto de 1995). Independentemente da lapidar positividade do preconceito implícito na frase "o povo aprende muito rápido", sabemos que isto *não pode* ser verdade, posto que o Brasil é um país onde os iletrados representam em torno de 60% da população de 15 anos ou mais³². Por outro lado, não restam dúvidas que o trabalho com computadores pouco mais é do que "um apertar de botões".

Os gerentes, no entanto, não são tão incisivos: "O que importa é que o cliente esteja satisfeito. Ele agora não precisa enfrentar filas para sacar dinheiro ou fazer transferências. O Banco que não estiver informatizado vai perder a concorrência para os outros"! Ora, se sindicalistas e funcionários subestimavam o que de específico havia em seu trabalho, os gerentes, por sua vez, desviavam-se das perguntas sobre a qualificação do mesmo. Dissertam sobre o caráter inelutável da informatização e da reorganização do trabalho. Chamam atenção, constantemente, para o papel da "modernização", da "globalização" e da necessidade de se adaptar para sobreviver. Por esta razão fomos obrigados a recorrer, novamente, ao expediente da história profissional. Procuramos fazê-los falar um pouco das dificuldades do início de carreira, e das exigências daquele período. Tentávamos com isso confrontar seu "status" atual com o desfrutado no início de carreira. Reproduzi-

³² Segundo dados do Censo Demográfico de 1991 (IBGE), aproximadamente 20% da população com 15 anos ou mais é analfabeta. Se a estes somarmos os "semi-analfabetos", os de "alfabetização rudimentar" e os com "alfabetização básica", o iletrismo atinge 37,6%. Todos estes têm, no máximo, as 4 primeiras séries do 1º grau completas. Caso incluamos os "alfabetizados funcionais" na categoria de iletrados, encontramos um percentual superior aos 55% da população brasileira com mais de 15 anos. Devemos lembrar, porém, que os números do Censo dependem da confirmação dos entrevistados: devem declarar se sabem ou não ler. Este "simples" aspecto metodológico da pesquisa censitária deixa entrever que a categoria dos analfabetos deve estar significativamente subestimada.

Já no Estado onde efetuamos nossa pesquisa, o percentual de analfabetos (segundo a mesma fonte) sobe de 20% para 41,7% da população com mais de 15 anos. Não seria demais supor, então, que mantendo os percentuais *nacionais* para as outras categorias, encontremos na Paraíba uma taxa de iletrismo (claramente subestimada) de 78,2%!

mos abaixo uma entrevista “típica”.

P: Você sempre quis ser bancário?

R: “Naquele tempo (anos 70) ter um filho bancário (se fosse do BB melhor ainda) era a ambição de toda família”.

P: Era muito difícil conseguir um lugar?

R: Os concursos eram disputados e só passava quem soubesse”.

P: Que tipo de conhecimento era exigido?

R: Eu não me lembro bem, mas até contabilidade a gente tinha que saber. Claro, dependia da função que você quisesse.

P: E hoje? Ainda se exige conhecimentos de contabilidade?

R: Acho que sim.

P: Como gerente, você utiliza seus conhecimentos de contabilidade?

R: Utilizo sim. De vez em quando um companheiro me pergunta alguma coisa e eu tenho que responder.

P: Mas você faz a contabilidade da agência?

R: Não. Nós temos programas de computador que fazem tudo isso melhor que a gente.

Segundo esta típica interpretação “gerencial” do papel da inovação tecnológica, o computador não desqualifica o bancário. Ela “simplesmente” torna a qualificação *supérflua*... Ingenuamente, eles parecem acreditar que o fato dos concursos continuarem a exigir conhecimentos de contabilidade mostra a validade de sua qualificação: suas aptidões continuam as mesmas, pouco importando se são usadas ou não! O computador faz melhor e mais rápido do que eles, transformando suas noções de contabilidade em conhecimento *inútil*³³.

³³ Na realidade, não estamos tratando aqui das formas de *percepção* da reorganização dos Bancos pelos próprios bancários: nosso intuito não é o de realizar uma análise de discurso. Queremos, aqui, discernir como estas transformações afetam suas condições de trabalho. Ou seja, neste momento é de pouco interesse como eles percebem o que lhes acontece. Embora, é bom que se diga, a forma de se *perceber* possa influenciar, substancialmente, o desempenho objetivo do trabalho (os especialistas em “produtividade e qualidade” conhecem bem o poder

Parece-nos dificilmente contestável que as qualificações profissionais dos bancários resumem-se, mais e mais, a “saber atender”. Se na década de 70 suas aptidões contabilísticas os qualificavam, hoje elas edificam apenas uma qualificação ideal, através da auto-imagem que constróem. Se são contadores, ou não, isto é irrelevante para a discussão da qualificação do seu trabalho — mesmo que seja relevante para uma qualificação abstrata de sua *pessoa*. E mesmo neste segundo sentido, sua relevância pode ser questionada: até que ponto uma qualificação abstrata não-exercida resiste às mudanças de condição de seu exercício? Até que ponto a desaprendizagem e a desqualificação não se seguem à inércia? *Em suma, a qualificação de uma tarefa é determinada pelos conhecimentos, habilidades e destrezas que ela supõe.*

A qualificação do trabalhador não é, assim, independente de sua função. Se esta lhe exige cada vez menos, sua qualificação como trabalhador tende a ser inibida e, posteriormente, a desaparecer: deixando, pois, de ser qualificação. São as exigências da tarefa que, num primeiro momento, distinguem entre a qualificação do *trabalhador* e a qualificação da *pessoa trabalhadora*. E, logo a seguir, tendem a subordinar a segunda à primeira, reduzindo a qualificação da pessoa trabalhadora ao nível da qualificação do trabalhador³⁴.

O Trabalho Polivalente

Frente à desqualificação generalizada, a polivalência aparece como uma possibilidade de reversão de tendência ou de requalificação dos bancários.

Vimos mais acima que a atuação em diversas frentes, o trabalho diversificado, constitui a forma atual de exercício da força

da persuasão). Por outro lado, temos que reconhecer que a auto-estima é, ela própria, condição *objetiva* de trabalho.

³⁴ O que não impede que a pessoa (irmão, marido, pai, amigo etc.) continue a ser instruída, culta e educada. No entanto, pouca ou nenhuma relação existe entre esta cultura e a sua qualificação como trabalhador. Pouca ou nenhuma relação existe entre seus conhecimentos (como pessoa) e aqueles que supõem suas tarefas como trabalhador. E são estes últimos que determinam tanto a qualificação da tarefa, quanto a sua como trabalhador.

de trabalho nos Bancos de Campina Grande. Nossa pergunta, então, é: de que forma esta multi-atividade poderia constituir um processo de qualificação? Para que haja "re-qualificação", o conteúdo das mesmas tarefas deve, agora, com o trabalho polivalente, exigir maiores conhecimento, habilidade ou destreza para sua realização.

No entanto, como conceber que a simples centralização das tarefas possa enriquecer o conteúdo de uma ou várias delas? De que forma a execução de atividades variadas por um mesmo indivíduo pode "fecundar" o seu conhecimento de cada uma delas. Para ser qualificadora, a polivalência deve poder fornecer uma série de subsídios informacionais, suplementos de destreza ou acréscimos de habilidade para o melhor exercício das tarefas isoladamente consideradas. E mais. O enriquecimento da força de trabalho só passa a encarnar qualificação superior quando efetivamente aplicado no desenvolvimento das funções produtivas: não basta um trabalhador aperfeiçoado, também são necessárias tarefas mais complexas³⁵. Neste sentido, nossa pesquisa dirigiu-se do "todo para a parte", observando a incidência da polivalência (todo) no exercício da monovalência (parte).

Na palavra dos gerentes, as novas orientações dos departamentos de recursos humanos têm demandado um esforço de aprendizagem redobrado por parte dos funcionários: "hoje temos que entender de tudo. Você viu, agora mesmo eu estava no Caixa. Agora estou aqui. A quantidade de coisas novas que temos que aprender é impressionante"! Os funcionários, por sua vez, também

³⁵ Excluímos de nossa definição de "qualificação do trabalho" toda e qualquer consideração adaptativa ou institucional. Em outras palavras: não consideramos mais qualificado aquele indivíduo que, por seus conhecimentos, habilidades ou destrezas adapta-se mais facilmente às *tendências provisórias* do mercado. Não existe, *necessariamente*, coincidência entre os "julgamentos" do mercado e a qualidade do produto (no caso, a força de trabalho). O mercado editorial brasileiro é aqui um claro exemplo de desconexão entre "mercado" e "qualidade" (consulte-se a lista dos Best-sellers). Neste mesmo sentido, o hit-parade musical brasileiro (as músicas mais executadas) também poderia ilustrar nossa posição sobre este assunto: quando menos elaboradas, quanto mais repetitivos os acordes, quanto menos variações houver, mais agrada e mais vende. Ou seja, quanto menores forem os conhecimentos, habilidades ou destrezas musicais empregados, maiores são as chances de uma boa colocação nas paradas de sucesso (no mercado).

admitem que “todo dia nós fazemos uma coisa diferente: aprendemos muito”. Aparentemente, pois, a experiência da polivalência estaria sendo rica. Estaria havendo um crescimento dos conhecimentos de cada funcionário sobre o funcionamento geral das atividades bancárias³⁶.

No entanto, nosso interesse era saber se eles dispunham de uma melhor compreensão das diversas tarefas individuais. Se teria havido, ou não, um aumento no conteúdo cognitivo implícito na execução de cada uma das atividades particulares. Em outras palavras: se o exercício de suas aptidões, aplicado agora em diversas etapas da produção bancária, lhes havia permitido, ou não, uma melhor compreensão do trabalho particular que antes lhes ocupava integralmente³⁷.

Foi através das entrevistas efetuadas no Sindicato dos Bancários que começamos a forjar uma concepção mais precisa do contínuo (embora discutível) processo de aperfeiçoamento por que passam os bancários. Segundo um dirigente, “o que acontece não é que cada funcionário se torna polivalente, mas sim que ele executa várias atividades ao mesmo tempo”. Pela primeira, esta distinção conceitual era feita. Finalmente, pensamos, a discussão da qualificação vai aflorar. Precisávamos, no entanto, incentivar maiores precisões: “mas qual a diferença entre polivalência e diversificação de atividades?”, perguntamos. Ora, “o funcionário passa de uma atividade à outra sem tempo de conhecer o que está fazendo. Se ele pudesse permanecer um mês, por exemplo, vendendo seguro, outro mês no Caixa, bom, aí sim talvez ele aprendesse alguma coisa. Mas fazer tudo ao mesmo tempo. Ele sequer tem tempo para pensar “! Ele não aprende, é isso? Ele faz, mas não sabe?, perguntamos. De qualquer maneira, continuamos, você

³⁶ “No campo do treinamento do pessoal um dado é ilustrativo: em apenas dois anos [1993-1995] as verbas anuais dessa rubrica saltaram no orçamento de US\$ 1 milhão para US\$ 12 milhões. E a tendência é continuar a crescer”. (Arquivo Eletrônico do Bradesco, agosto de 1995).

³⁷ Supõe-se aqui que as tarefas individuais continuam a possuir o mesmo grau de complexidade. Caso contrário, cada uma delas poderia ser melhor compreendida e, ao mesmo tempo, implicar numa aplicação menor de conhecimento, destreza ou habilidade.

não acha que apreendendo outras coisas ele vai poder executar melhor cada uma das tarefas? “Não vai não”, foi a resposta rápida e seca. “Hoje em dia [diz o dirigente], o trabalho do bancário é muito simples. Os cursos que nós temos apenas nos ensinam a vender os produtos do Banco: o Banco tem determinadas metas que precisam ser alcançadas e nós devemos colaborar para isso. Como? Devemos ser simpáticos com os clientes, mostrar as vantagens de se ter um Seguro e convencê-los a aplicar seu dinheiro nos papéis que são mais convenientes para o Banco. Estas orientações nos chegam assim: os clientes estão aplicando muito em papéis de curto prazo, temos que mostrar que o dinheiro precisa ficar mais tempo retido para render mais. O Banco considera que as aplicações em cadernetas de poupança, por exemplo, devem aumentar. É claro que nada disso é dito tão claramente. Na realidade, continua, nos cursos eles só falam de identidade de objetivos, de empenho, de dedicação, de parceria etc. Da necessidade de aumento de produtividade, de aperfeiçoamento contínuo, de satisfação e de enriquecimento do funcionário. Já sobre diminuição de custos, demissões... Disso só escutamos falar fora dos cursos, nos corredores. E sempre sob a forma de ameaça. Se as coisas continuam assim, não sei não (dizem os instrutores), tô achando que vai haver mais demissão”!

Sentia-se no ar uma vontade de não mais falar no assunto. Por um lado, parecia ser agradável poder “falar mal” do patrão, discutir as orientações das chefias etc. Por outro lado, “mexíamos com seus brios profissionais”. Afinal, eles estavam ali declarando a banalidade crescente de suas funções, a superficialidade de seus quotidianos profissionais. Por esta razão, muito nos custou colocar uma última questão temática. Aproveitando que várias lideranças encontravam-se presentes, perguntamos: vocês acham que um garoto inteligente e com o secundário incompleto poderia substituí-los como bancários? Depois de se entreolharem, responderam: “sim”. E se calaram. Do outro lado da mesa, porém, alguém ainda se manifestou. Era um senhor com aproximadamente 70 anos, ex-bancário e atual conselheiro (informal) sindical. Ele nos perguntou: “você conhece a última”. Não, respondemos. “Os bancário estão pensando em pedir proteção ao *Greenpeace*, como espécie em

extinção"! Correu um riso nervoso pela sala, nos despedimos e fomos embora.

O Processo de Terceirização

A terceirização tem sido apresentada como uma forma de externalizar atividades-meios, visando concentrar as atividades-fins no interior de empresas-mãe. Com isso pretende-se melhorar a qualidade dos produtos finais via contratação de empresas especializadas nas diversas etapas-meios de sua elaboração — um objetivo que pode parecer contraditório, haja vista a conclusão a que chegamos sobre a qualificação dos bancários.

Não seria uma espécie de contra-senso procurar atingir metas de "qualidade" com a ajuda de terceiras empresas quando, internamente, o quadro de desqualificação da força de trabalho é dos mais preocupantes? Talvez não. Isto não constituiria um problema maior, por exemplo, caso a terceirização se propusesse a "exportar" suas tarefas maiores, estratégicas, para as terceiras empresas. Seria nelas, então, que impor-se-ia a exigência de uma mão de obra qualificada. No entanto, este não é o caso. Como dissemos, tudo se passa às avessas: as atividades estratégicas (fim) são mantidas no interior da empresa-mãe, sendo as tarefas acessórias e coadjuvantes (meio), estas sim, transferidas para as empresas contratadas. Mas como levar a bom termo, então, as atividades estratégicas num contexto de desqualificação dos quadros? Estamos frente a um paradoxo? Não.

Devemos lembrar que, ao contrário da qualificação da força de trabalho, a qualidade dos *produtos* bancários tem se elevado: levando-se em consideração o que exige a clientela-alvo das políticas de racionalização (empresários e contas institucionais, como vimos acima), o resultado tem sido um serviço mais ágil e eficiente. Como podemos explicar, então, este aparente paradoxo? Seria a força de trabalho das terceiras empresas tão qualificada a ponto de *mais do que* compensar a baixa qualificação dos bancários? Veremos mais abaixo que não. Qual é, então, a explicação? Na verdade, estas questões não têm uma explicação, simplesmente porque são *falsas questões*. De fato, não existe nenhuma relação, es-

tabelecida e necessária, entre uma crescente qualidade dos produtos e uma desqualificação progressiva da mão de obra que a elabora: com a introdução das tecnologias microeletrônicas, os trabalhos bancários simplificaram-se consideravelmente. Logo, passaram a exigir menores conhecimento, destreza e habilidade. Assim, a *maior qualidade* exigida pôde muito bem ser obtida com uma *menor qualificação* média do trabalho. Como se vê, desqualificação da força de trabalho e qualidade coabitam hoje, harmoniosamente, nas instituições bancárias.

Achamos que este esclarecimento se fazia necessário para melhor compreendermos a “piada” que corre pelos Bancos sobre a extinção da categoria. De fato, os bancários tendem a tornar-se muito mais uma categoria *jurídica* do que um coletivo *profissional*. Por definição, ser profissional é o resultado da superação do amadorismo³⁸. Uma profissão pressupõe, pois, uma carreira, uma trajetória de “baixo para cima”, um processo de aperfeiçoamento e de aprendizagem que transforme o *amador* em *profissional*. Ora, na medida em que, da noite para o dia, qualquer “garoto inteligente e com o secundário incompleto” pode se tornar bancário, temos certamente que forçar a definição para podermos representar esta categoria como um coletivo de profissionais. Como profissionais, tudo indica, eles são uma categoria tendencialmente em extinção.

E como categoria jurídica? Quais são as perspectivas dos bancários como categoria jurídica? Os indícios não são alvissareiros. Basta lembramos que os 200.000 empregos perdidos de 1989 a junho de 1994 representaram aproximadamente 30% do total da categoria. Neste mesmo sentido, os acontecimentos dos primeiros meses de 1995 só vieram reforçar esta tendência de “extinção”: o ano mal havia começado e 14 Bancos fechavam suas portas, enquanto perto de 12.000 funcionários do BB requeriam sua demissão “voluntária”. E mais. Segundo declarações de Paulo César Ximenes, Presidente do Banco do Brasil, além do fechamento de perto

³⁸ Em português, o dicionário Aurélio define *amador* “como aquele que entende superficialmente de alguma coisa”. Neste mesmo sentido, no verbete “profissional”, ele nos remete, como seu oposto, à “amador”. Em francês, o *professionnal* é definido como: “personne de métier (opposé à amateur)”. (Dictionnaire Le Petit Robert).

de 40 agências no exterior, existem no Brasil “255 agências que estão sendo indicadas para serem fechadas”. (Ximenes, Correio da Paraíba, 21/02/1995). O Banco Itaú, por sua vez, teve seus quadros reduzidos em 60% (dez/1988 a dez/1994). O Banco Nacional de 48%, (dez/86 a jun/95). O Bradesco de 47% (dez/1988 a dez/1994). E, enfim, numa quase exceção, o Bamerindus reduziu seus efetivos de “apenas” 16,4% no período que vai de dez/1991 a jun/1995.(Boletim da Coordenação executiva dos Bancários de 30/08/1995).

A terceirização não é estranha a estes números. Ao contrário, ela é responsável por parte substancial tanto das demissões, quanto da *eliminação* de vários postos de trabalho: se as demissões podem ser revertidas por uma conjuntura econômica mais favorável, a eliminação de postos é radical, dificilmente reversível. Neste sentido, a terceirização aparece como o processo de gestão empresarial mais penoso para os trabalhadores. *Ela não apenas os desemprega mas lhes usurpa sua identidade*. Hoje, por exemplo, são poucos os bancários que fazem trabalhos de digitação, compensação, desenvolvimento de sistemas, segurança, transporte etc. Estes postos não lhes são mais oferecidos: várias pequenas empresas (terceiras) especializaram-se nestas atividades.

Segundo Lázaro Brandão, Presidente do Bradesco, este processo deve continuar: “erá imperativo traçar uma linha com espaços bem demarcados, separando o Banco das operações *não-bancárias* [o grifo é nosso]”. Como este processo ainda não foi completado, continua, impõe-se “a saída de todo e qualquer produto não-bancário das prateleiras das Agências. O quadro é idêntico na terceirização, nos investimentos e na formação de pessoal”. (Arquivo Eletrônico do Bradesco, agosto de 1995). Como nunca se define quais são os “produtos não-bancários”, podemos razoavelmente supor que enquanto houver alguma atividade “não-estratégica” (?) sendo executada no interior dos Bancos, o processo de terceirização deve continuar.

E como reagem as organizações dos trabalhadores frente às perspectivas de continuidade deste processo de terceirização? É necessário ressaltar que ao serem contratadas empresas-terceiras para a execução de atividades de bancários, ocorre a diminuição

qualitativa e quantitativa dos quadros sindicais (diminuição da categoria jurídica). Da mesma forma, o fechamento de agência “expulsa” delegacias sindicais e representações dos trabalhadores de vários municípios brasileiros. Tudo isso implicando numa possibilidade cada vez menor de mobilização dos trabalhadores e, portanto, de questionamentos quanto aos rumos da racionalização bancária.

Os bancários em atividade vivem hoje num clima de terror e impotência. Segundo documento do Sindicato dos Bancários de Campina Grande, “o clima de terrorismo no *BB* já levou a pelo menos 10 suicídios de funcionários, gerando inclusive ação do Congresso Nacional através de sua Comissão dos Direitos Humanos”. (Boletim do SBCG, agosto de 1995).

Na realidade, esta onda de suicídios é um forte indício da fragilidade do movimento sindical: os sindicatos estão de mãos atadas. Dada a flexibilidade da legislação trabalhista brasileira, as demissões e o fechamento de postos de trabalho são, na prática, decisões unilaterais das administrações empresariais. Os sindicatos, no entanto, reconhecem que uma certa dose de “enxugamento de quadros” faz parte de uma modernização necessária. Os sindicatos também entendem que as relações internacionais mudaram, que o país se abriu à concorrência estrangeira e, por isso, precisa aperfeiçoar e agilizar seus serviços. Os sindicatos também têm consciência que várias instituições financeiras arcaicas (não-competitivas) precisaram ser fechadas, pois apenas sobreviviam dos lucros fáceis proporcionados pela inflação. Enfim, as análises sindicais são hoje ponderadas e lúcidas.

Mas é exatamente esta lucidez que provoca o sentimento de impotência de seus dirigentes e da categoria em geral. Eles não podem aceitar que o Banco do Brasil, por exemplo, demita 12 000 bancários e, ao mesmo tempo, contrate 30 000 “estagiários”. Eles não podem aceitar que sob a capa da modernização coexistam, simultaneamente, demissões e excesso de horas-extras: “não é verdade que o Banco do Brasil tenha excesso de pessoal. Prova disso são as inúmeras autuações, pelas delegacias regionais do trabalho, por prestação de horas-extras sem a devida remuneração, além da fraude na contratação de trabalhadores, ao empregar cerca de

30.000 'estagiários', que, na verdade, trabalham como qualquer bancário, sendo, no entanto, mão de obra barata e sem nenhum direito trabalhista". (SBCG, agosto de 1995).

Enfim, o movimento sindical reconhece as motivações dos banqueiros. Mas negam-se a observar "de braços cruzados" seus excessos. Embora não saibam ainda como agir, não podem aceitar uma extinção jurídica da categoria baseada na "ilegalidade e nos excessos de ganância". Não podem admitir que, precisando de mão de obra para serviços bancários, procurem outras categorias "ou até mesmo estudantes".

Todos os dias eles vêm surgir novas formas de substituição — desnecessária — do trabalho dos bancários: "empresas de franquia e até mesmo de intermediação de mão de obra ("estagiários") estão acabando com nossos empregos." Segundo declarações de dirigentes sindicais, existem "empresas de vigilância fazendo o trabalho de compensação bancária! A 'Rio-Forte', por exemplo, faz o serviço de microfilmagem da Caixa Econômica Federal. E o Unibanco tem sua compensação efetuada pelos vigilantes da 'Nordeste Valores'". Mas as prestadoras de serviço atuam também na reestruturação dos processos de informatização: "Na Caixa Econômica Federal, é a 'IT' que desenvolve programas e sistemas", afirmam. E com relação ao atendimento ao público e ao trabalho no Caixa?, perguntamos: "aquí a situação é parecida. Tanto a Caixa Econômica quanto o Bamerindus — o Banco do ministro! — têm "estagiários" no atendimento ao público e na compensação".

Os "estagiários" apareceram em todas as entrevistas. Foram apontados como os verdadeiros "vilões superexplorados" do processo de terceirização. Com base nestas considerações, resolvemos privilegiar esta forma "sutil" de terceirização como exemplo do processo de substituição da mão de obra bancária por força de trabalho "externa".

Com este objetivo, passamos vários dias conhecendo as instalações do Centro de Processamento de Serviços e Comunicação (CESEC) e as condições de trabalho e remuneração dos seus "estagiários". Na realidade, entrar no CESEC já foi em si uma aventura. Até aquele momento, saíamos e entrávamos dos Bancos

como todo e qualquer cliente: sem nenhuma vigilância extraordinária. Mas para “visitar” o CESEC tudo mudou. Tivemos que bater em portas blindadas com pequenas “explosivos”, apresentar documentos, sermos “checados” por detetores de metal”, colocarmos crachás... Enfim, entramos no CESEC.

O Centro de Processamento de Serviços e Comunicação - CESEC

Antes de tudo, o que é o CESEC? Os funcionários do Banco do Brasil que lá trabalham afirmam que é um departamento do Banco do Brasil. Os estatutos do CESEC, por outro lado, rezam que “O CESEC atuará *junto* ao Conglomerado Banco do Brasil na *prestação de serviços*, de acordo com diretrizes fixadas pelo Departamento de Administração da Produção - DEPAD, órgão ao qual está subordinado hierarquicamente”. (Estatutos - CESEC). Griffamos os termos “junto” e “prestação de serviços” porque entendemos que um Departamento não trabalha “junto” com sua empresa, pois ele é parte da empresa, ele a compõe. Da mesma forma, não seria correto designar como “prestação de serviços” o que uma empresa faz para ela mesma, o que um seu departamento lhe oferece. Não é concebível, pois, que o CESEC preste serviço junto ao Banco do Brasil e seja um de seus departamentos.

Tentamos conseguir esclarecimentos junto às gerências e aos funcionários das agências. Nada conseguimos de conclusivo. Os gerentes nada sabiam sobre uma possível terceirização. Os funcionários, por outro lado, não paravam de se “queixar” da qualidade dos serviços depois que o setor foi *terceirizado*. Ou seja, se para os gerentes de agência o CESEC era apenas mais um Departamento do BB, para os funcionários das agências este Centro era uma empresa independente, prestadora de serviços.

Enfim, esta é uma das incógnitas que até hoje envolvem tudo que se passa no interior do CESEC.

No CESEC são digitadas, organizadas e estudadas as informações advindas das agências. Ou seja, ele detém o controle informacional do Banco. Daí, talvez, todas as dificuldades para lá entrarmos. Relembrando um pouco da história do CESEC, nossos

informantes chamam atenção para uma outra época, para um tempo onde as greves começavam ali: “se uma agência parasse, o Banco podia realocar funcionários e dar um jeito. Mas quando o CESEC parava, bom, naquele caso não havia jeito. Era como se o coração não mais bombeasse o sangue. Parava tudo”.

Quase que por impulso, fizemos a seguinte questão:

P: E agora? Quando o CESEC pára o Banco continua funcionando?

R: Hoje não tem greve que faça parar o CESEC!

P: Por que?

R: Bom, eu não sei exatamente. Mas as coisas mudaram muito por aqui.

P: Mudaram, como?

R: Os funcionários foram quase todos remanejados. Alguns foram mesmo despedidos.

P: E agora?

R: Agora é tudo cara nova... E tem também os estagiários.

Com estes remanejamentos e demissões, o Banco do Brasil parece ter conseguido anular a influência do CESEC nos movimentos paredistas: hoje as greves não partem mais de lá. Afinal, a substituição de bancários por “estagiários” também é uma forma de retirar o sindicato do Centro.

Um outro funcionário, com “status” de chefia, nos disse que pouco menos da metade dos que ali estavam eram “estagiários”. Na realidade, eram estudantes de Economia e Administração da UFPB (Universidade Federal da Paraíba) e UEPB (Universidade Estadual da Paraíba) que, através de acordo com o CIEE (Centro Integrado Escola Empresa) vinham estagiar, aprender na prática e dar um sentido concreto aos seus estudos teóricos.

Mas qual é, especificamente, o serviço deles?, perguntamos. “Eles fazem de tudo”, ouvimos como resposta. Pouco a pouco, no decorrer da conversa, pudemos constatar que não havia discriminação de trabalho entre os estagiários e os funcionários: todos digitam e todos organizam informações. A organização das informa-

ções nada mais é do que a sua digitação em planilhas eletrônicas pré-formatadas e com cabeçalhos esclarecedores, tais como: caderneta de poupança, endereço residencial, endereço profissional etc.

Esta igualdade de ocupações, no entanto, nos incomodava. Qual seria o sentido de colocar “estagiários” para executar os mesmos trabalhos dos bancários? Por outro lado, como conciliar a igualdade dos trabalhos executados com a finalidade dos estágios (aperfeiçoamento em Economia e Administração)?

Começamos perguntando sobre o CIEE. Ninguém sabia nos informar. Um dos entrevistados chegou a dizer que o Centro já havia sido fechado, que não existia mais. Por outro lado, os dirigentes sindicais garantiam que ele continuava existindo, e de forma muito ativa. De posse destas informações contraditórias, precisávamos imperiosamente ter acesso ao Contrato de Trabalho destes estagiários. Porém, antes de solicitarmos um Contrato em branco, fizemos algumas questões sobre as condições de trabalho e a remuneração dos estágios. Aprendemos que os estagiários trabalham entre 6 e 8 horas diárias, recebem aproximadamente 50% do piso da categoria e tíquetes alimentação (Isto corresponde a aproximadamente $200 + 70 = 270$ reais).

Todas as informações que dispúnhamos nos davam conta que estágios não podem exceder 6 horas diárias. No entanto, no Banco do Brasil este teto não é respeitado, e sequer existe o pagamento de horas-extras. Havia, no entanto, uma possibilidade da legislação não estar sendo tão claramente desrespeitada. Esperávamos poder encontrar uma cláusula extraordinária nos contratos de trabalho. Enfim, o solicitamos. Ali, pensávamos, deve aparecer o endereço da CIEE (eventualmente sua razão social) e as condições de trabalho dos seus indicados. Isto feito, esperamos por 3 horas. Até que nos foi comunicado que deveríamos voltar outro dia: “a moça que trabalha com isso foi embora... E também o sistema está fora do ar”. Não só voltamos no dia seguinte, como também durante duas semanas: nos foi *impossível* conseguir uma cópia deste contrato.

No Sindicato dos Bancários, o relato desta experiência pro-

vocou risos: “se nós soubéssemos teríamos avisado (risos, risos)”. Por que?, perguntamos. A resposta veio rápida: “há mais de um ano tentamos obter uma cópia deste Contrato, ele não existe”!

Em resumo. Os estagiários eram ali colocados pela intermediação de um Centro que ninguém conhecia e em condições de trabalho aparentemente ilegais.

Mas as aparentes ilegalidades não se restringiam às condições de trabalho: o número de estagiários não pode, por lei, ultrapassar 46% das pessoas ocupadas. No entanto, não foi isso que observamos. À exceção das chefias e de algumas secretárias, todas as pessoas que encontramos trabalhando (durante várias semanas de visitas em dias diferentes) diziam-se estagiárias. Esta informação nos tendo sido confirmada pelo SBCG, compreendemos, mais uma vez, sua indignação frente ao número de demitidos pelo BB. *Para que demitir para em seguida contratar estagiários?* A única resposta que encontramos diz respeito aos custos direto e indireto desta mão de obra: *a redução de custos, via precarização das condições de trabalho, parece ser a única conclusão cabível.*

As condições de trabalho dos estagiários parece corroborar esta conclusão. Eles recebem 50% do piso salarial dos bancários, não têm férias remuneradas, não recebem 13º salário, não têm carteira de trabalho etc. Além do mais, constituem uma mão de obra resignada. Fazem horas-extras sem reclamar (reclamar a quem?), e executam qualquer tipo de trabalho. Percebemos, ainda, que dada a “natural” situação de “incômodo” que sentem aqueles que sabem estar ocupando o lugar de outros, os estagiários por vezes executam as tarefas mais rotineiras e banais, aquelas que os próprios bancários “remancham” antes de cumprir.

Mas que tarefas são estas? Os estagiários não são universitários que ali estão apenas para colocar em prática o que vêm em sala de aula? Considerando-se que as tarefas normais do bancário “podem ser executadas por qualquer garoto inteligente com 2º grau incompleto”, sua imputação aos estagiários não estaria ferindo as regulamentações oficiais sobre estágios? Que tarefas podem ser tão enfadonhas a ponto dos próprios bancários recusarem-nas?

Estas tarefas são, principalmente, as de digitação. Ninguém quer fazê-las, mas os estagiários as executam sem reclamar. Esta questão seria quase irrelevante caso não implicasse em problemas sociais, jurídicos e éticos referentes a milhares de pessoas. Tais como:

- 1) desemprego;
- 2) fechamento de postos de trabalho;
- 3) quebra do sigilo bancário e,
- 4) possível "tráfico" de mão de obra.

Com relação às duas primeiras, acreditamos já termos sido suficientemente explícitos: a terceirização via contratação de estagiários tem se revelado uma política de redução de custos com conseqüências desastrosas para todas as conquistas dos bancários. É necessário, porém, enfatizar que este gênero de "deslocalização" ou de gestão de recursos humanos nada tem a ver com o processo de modernização ou de racionalização da produção. Trata-se, isto sim, de uma substituição, pura e simples, de uma mão de obra por outra ainda mais barata: para trabalho igual, remuneração desigual³⁹. Trata-se, pois, de uma precarização das condições de trabalho no limite (?) da legalidade.

Com relação ao sigilo bancário, pouca coisa há para ser dita. Os estagiários (que estão ali "fazendo bico") não têm nenhuma das responsabilidades inerentes ao trabalho de bancário. Até que seu contrato de trabalho seja conhecido, eles são apenas alunos das Universidades Paraibanas, praticando o que aprendem teoricamente nas salas de aula. O fato deles terem acesso a cadastros de pessoas físicas ou jurídicas, de poderem, eventualmente, descobrir se um de seus professores está, ou não, endividado, é uma decorrência normal de sua inserção nos trabalhos do CESEC. Novamente no limite (?) da legalidade? Deixamos esta resposta para os juristas. O que nos parece claro, no entanto, são as implicações éticas decorrentes. Mais uma vez apenas colocamos a questão.

³⁹ Se assim não fosse, por que, perguntamos, os milhares de trabalhadores concursados e aprovados em concursos públicos do Banco do Brasil não estão sendo contratados? Por que estariam eles sendo preteridos pelos estagiários?

Deixamos para os filósofos a resposta.

Enfim, uma última pergunta: estaria ou não havendo tráfico de mão de obra? Seria o CIEE uma espécie de "gato" urbano? Caso isto esteja ocorrendo, qual a responsabilidade das Instituições de Ensino implicadas?

APÊNDICE

Grosso modo, a responsabilidade é resultado da socialização privada. Ela é derivada, pois, do meio social onde fomos criados e onde construímos nossas representações e identidades sociais mais profundas. Neste sentido, partilhamos de uma certa concepção *naturalista* da responsabilidade, posto que acreditamos que quem nasceu em tal ou qual meio a possui, e quem não partilhou das mesmas influências primárias *não poderá jamais obtê-la*.

Aceitando-se este pressuposto, como falar em processo de qualificação quando a “qualificação” que se pretende obter não pode ser adquirida — como no caso da “responsabilidade” — por um esforço consciente e maduro dirigido neste sentido? É bem verdade que determinados incentivos — materiais ou não — podem *acordar* noções de responsabilidade apenas adormecidas. Mas mesmo neste sentido, não existe incorporação de “algo” anteriormente *inexistente*, nem muito menos de novos conteúdos cognitivos. Logo, este despertar de qualidades primárias, derivadas de uma socialização privada, não pode ser considerado como processo de qualificação:

- 1º) Por não constituir incorporação de “algo” novo e,
- 2º) Por não implicar em aquisição de conhecimentos.

Segundo o dicionário Aurélio, por exemplo, a definição (não-jurídica) do verbete “responsabilidade” é decomposta em duas situações:

- 1 - “Situação de um agente consciente com relação aos atos que ele pratica voluntariamente”.
- 2 - “Obrigação de reparar o mal que se causou a outros”.

Da mesma forma, o dicionário “Petit Robert”, apresenta a definição especializada de *responsável*, como se segue:

“Quem deve, em virtude da moral vigente, prestar contas de seus atos ou daqueles de outrem”.

Nos dois dicionários percebe-se a distância entre suas definições e as comumente utilizadas nos cursos de Administração de

Empresas. No Aurélio, a responsabilidade decorre de atos praticados “*voluntariamente*”, não se aplicando, então, às tarefas rotineiras do cotidiano de trabalhadores e trabalhadoras do mundo inteiro. No segundo exemplo, é nítido seu ingrediente moral (o “*mal*”), cuja distância das leis “impessoais” do mercado não poderia ser maior. O “Petit Robert”, enfim, é explícito e concludente: derivando sua definição da “moral vigente”, estabelece que o *conceito de responsabilidade é de foro íntimo*.

Para evitar mal-entendidos, é bom esclarecer que não negamos que uma determinada tarefa implique em mais “responsabilidades” (segundo a definição dos administradores de empresas) do que outras. Não negamos também que, por essa razão, ela possa ser melhor remunerada. Mas qual é o sentido atribuído a este conceito de responsabilidade? O que é esta responsabilidade tão enaltecida pelos gerentes de Recursos Humanos? *Ela nada mais é do que um esforço redobrado de atenção*. Ou seja, uma maior responsabilidade apenas representa um dispêndio acrescido de energias mental e nervosa. Neste caso, uma maior responsabilidade identifica-se com uma intensificação do desgaste, por período de tempo, das forças produtivas do trabalhador (implicando, por vezes, numa melhor remuneração).

Se a qualificação e a intensificação do trabalho podem servir aos mesmos objetivos gerenciais, não obtêm por isso igual legitimidade. O trabalhador parece saber muito bem distinguir entre algo que lhe engrandece e algo que lhe espolia.

Bibliografia

Banco do Brasil. Estatutos do Centro de Processamento de Serviços e Comunicação - CESEC.

BOBBIO, N. *Direita e Esquerda: Razões e significados de uma distinção política*. São Paulo, Unesp, 1995.

Bradesco. *Arquivos Eletrônicos*. Agosto de 1995 (www.bradesco.com.br).

CORIAT, B. *L'Atelier et le Robot*. Paris, Christian Bourgois, 1990.

CORIAT, B. *Penser à l'Envers*. Paris, Christian Bourgois, 1991.

DIEESE (pesquisa). *Os Trabalhadores Frente à Terceirização*. São Paulo, DIEESE, maio de 1993.

- DIEESE. *Anuário dos Trabalhadores*. São Paulo, DIEESE, 1994.
- HIRATA, S. H. *Autour do Modèle Japonais: Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail*. Paris, L'Harmattan, 1992.
- IBGE. *Anuário Estatístico (1994)*. Rio de Janeiro, IBGE, 1995.
- IBGE. *Censo Demográfico (1990)*. Rio de Janeiro, IBGE, 1991.
- MALAGUTI, M. L. "A Ideologia do Modelo Japonês de Gestão" in Ensaaios FEE, Rio Grande do Sul, n° 2, V. 16, outubro de 1995.
- MALAGUTI, M. L. "A Teoria da Regulação: Dialogando com Karl Marx" in *Crise e Regulação* (orgs. Mendonça, J. P., Carcanholo, R. & Nakatani, P.), Vitória, UFES, 1994.
- MALAGUTI, M. L. "Notas sobre a Globalização da Economia e o Estado" in Raízes, Campina Grande, UFPB, n° 11, junho de 1995.
- MALAGUTI, M. L. "Teoria da Regulação: Uma Introdução" in Raízes, Campina Grande, UFPB, n° 9, janeiro de 1994.
- MALAGUTI, M. L. "Terceirização, Taylorismo e Conflito" in Raízes, Campina Grande, UFPB, n° 10, dezembro de 1994.
- MARTINS, H. S. & RAMALHO, J. R. *Terceirização: Diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo, HUCITEC, 1994.
- Ministério da Fazenda. *Arquivos Eletrônicos*. Outubro de 1995 (<http://www.fazenda.gov>).
- MONDEN, Y. *Toyota Production System*. Atlanta, Institut of Industrial Engineering and Management Press, 1983.
- PALLOIX, C. *La Société Post-Economique: Esquisse d'une Société Alternative*. Paris, L'Harmattan, 1988.
- POLANYI, K. *La Grande Transformation*. Paris, Gallimard, 1972.
- TSUKAMOTO, Y. "A Gestão Empresarial Japonesa e o Caso Brasileiro", in *Câmara de Comércio e Indústria Japonesa no Brasil*, São Paulo, Massao Ohno, 1985.
- TSURU, S. *Japan's Capitalism: Creative Defeat and Beyond*. New York, Cambridge University Press, 1993.
- VERDIER, E. "Dix Ans d'Enrichissement du Travail' dans une Compagnie d'Assurance: Marges de Manoeuvres ou Choix Stratégiques?", in Critiques de l'Economie Politique, n° 23-24, abril-set. de 1983.
- WOOD, S. *The Transformation of Works?* London, Unwin Hyman, 1989.
- WOOD, T. "Fordismo Toyotismo e Volvismo: Os Caminhos da Indústria em Busca do Tempo Perdido", in Revista de Administração de Empresas, São Paulo, set/out. de 1992.

YABU, T. "Relações Trabalhistas no Japão", in Câmara de Comércio e Indústria Japonesa no Brasil. São Paulo, Massao Ohno, 1985.

Arquivos Jornalísticos

Almanaque Abril. Rio de Janeiro, Abril, 1995.

Arquivos da Folha de São Paulo.

Arquivos da Revista Exame.

Arquivos do Correio da Paraíba.

Arquivos do Jornal da Paraíba.

Arquivos do Sindicato dos Bancários de Campina Grande.

Dicionários

Aurélio Eletrônico. São Paulo, 1994.

Petit Robert. Montréal, 1988.