

Tempos de mudanças, idéias de “Qualidade”

Reestruturação produtiva e Qualidade Total no Banco do Brasil

IURI ROBERTO SACRAMENTO RAMOS*

O Banco do Brasil constitui-se na maior instituição financeira da América Latina, com ativos totais de R\$ 811,1 bilhões e um patrimônio líquido de 50,4 bilhões de reais. É também o banco com maior número de dependências espalhadas por todo o território nacional. Sua rede de distribuição é formada por cerca de 18.350 pontos atendimentos no Brasil, dos quais 5.078 são agências e mais de 13.200 postos diversificados de atendimento ao público, estando presente em cerca de 3.900 municípios do país, com 44.954 terminais de auto-atendimento, além de possuir 47 dependências no exterior, entre agências, subagências, escritórios de representação e subsidiárias, atendendo, no total, a cerca de 36 milhões de correntistas, distribuídos entre pessoas físicas e jurídicas, para o que conta com 109.026 funcionários e 9.853 estagiários.¹ Por sua característica própria, enquanto empresa controlada pelo governo federal, o BB ainda é responsável pela implementação de políticas públicas gestadas na esfera federal e que têm alcance nacional.

Exatamente por ser uma das mais importantes empresas estatais do país, o Banco do Brasil conviveu durante toda a sua história, desde a sua fundação em 1808, com um dilema: ao mesmo tempo em que deveria servir como instrumento de política pública, acompanhando e, vez por outra, protagonizando programas federais de amplitude social, o BB também foi, e muitas vezes, alvo de pressões de diversos setores da sociedade no sentido de garantir um retorno econômico satisfatório aos seus acionistas de uma maneira geral e ao seu acionista controlador, o Tesouro Nacional, de maneira mais específica.

Essas pressões, apesar de estarem sempre presentes na história da instituição, passam a se constituir enquanto premissas que norteiam a sua atuação, fundamentalmente, a partir de 1986, quando o Banco perde a Conta-Movimento do Governo Federal, transferida que é para o Banco Central dentro de uma política

* O autor é mestre em Ciências Sociais e professor da Universidade do Estado da Bahia - UNEB.

¹ Dados relativos ao último trimestre do exercício de 2010, publicados pela internet no portal do Banco do Brasil www.bb.com.br, acessado em 17.03.2011.

desenvolvida pelo Governo da União de fortalecer aquela instituição enquanto agente controlador da política monetária e gerenciador não só do Sistema Financeiro Nacional, mas também como regulador do fluxo da moeda.

Para o BB o fato de não poder mais dispor da Conta-Movimento representa a perda de um poderoso instrumento de alavancagem de recursos que vinha lhe garantindo uma fonte segura de retorno econômico, além do que representava uma possibilidade real de contrarrestar a utilização de recursos do Tesouro Nacional no direcionamento de políticas públicas de caráter social, como o financiamento a agricultura familiar, ou às micro e pequenas empresas, por exemplo.

Em meio a essa nova realidade, o Banco se vê agora obrigado a disputar no “mercado”, em igualdade de condições com as demais instituições financeiras, não só a captação de recursos financeiros, bem como a venda de produtos que passam, a partir de então, a serem comercializados pelo Banco. Esse movimento trouxe também a possibilidade de promover uma grande transformação na estrutura da empresa. Como contra-partida a inexistência dos recursos da Conta-Movimento, o BB é autorizado pelo Banco Central a atuar em novos setores do mercado financeiro (como por meio da abertura de cadernetas de poupança, por exemplo) e a criar empresas subsidiárias para potencializar os seus negócios. A partir desse momento, o Banco do Brasil daria início a sua atuação como um “Banco Múltiplo”.

O conglomerado BB, daí em diante, passaria a contar também com a BB-DTVM, BB-BI, BBTUR, BB Seguros, BB Leasing, dentre outras empresas, próprias e/ou associadas que surgiram no período seguinte.

Junto com a ampliação da área de atuação do banco amplia-se também a busca por resultados econômicos satisfatórios do conglomerado BB. Contudo, é a partir de 1990, com a eleição do presidente Fernando Collor de Melo que esse processo intensifica-se ainda mais. O início do processo de “desestatização” da economia brasileira, levado a cabo pelo então Governo, vai colocar o conjunto das empresas estatais num palco de discussões que envolve o conjunto da sociedade. Ao passo em que o governo procurava disseminar a idéia de que as empresas estatais representavam um problema para os cofres públicos, uma vez que, via de regra, constituíam-se em empresas deficitárias, com estruturas muito pesadas, atrasadas tecnologicamente, ineficientes e, como gostava de proclamar o então presidente: representavam um

“cabide de empregos para os marajás do serviço público”², algumas instituições da sociedade civil, como sindicatos, partidos políticos, centrais sindicais, instituições de classe, etc. procuravam combater o discurso oficial, afirmando a importância das empresas estatais para assegurar a manutenção da autonomia do Estado brasileiro frente as demandas públicas e aos serviços essenciais ao conjunto da população.

No que pese uma série de manifestações de protesto, que foram desde a tentativa de impedir os leilões de privatização nas Bolsas de Valores de empresas como a Vale do Rio Doce e a USIMINAS, até a realização de greves de ocupação por parte dos trabalhadores, como foi o caso da Companhia Siderúrgica Nacional – CSN, o Governo Federal terminou por vender a sua parte nessas e em outras empresas para capitais privados nacionais e internacionais, associados ou não.

O processo de desestatização também atingiu o sistema financeiro. A maior parte dos bancos públicos estaduais foi vendida. Ficaram de fora desse movimento as Instituições Financeiras Públicas Federais.³

O Banco do Brasil, mesmo não sendo incluído na lista das empresas estatais a serem privatizadas, não passou incólume a toda panacéia que foi criada em torno da oportunidade ou não de tais empresas permanecerem sobre o controle acionário da União, senão, muito ao contrário.

A fim de demonstrar a sua importância para os cofres públicos e conseqüentemente legitimar a sua manutenção enquanto empresa estatal e “útil à sociedade”, o Banco passa a desenvolver uma série de transformações estruturais que vão desde a sua organização administrativa até a sua relação com o acionista controlador, o Governo Federal.

Tendo como referência à necessidade de voltar o foco do banco para o cliente e conseqüentemente para o “mercado”, a Direção Geral vai procurar criar as condições para que essa “Grande Virada” aconteça.⁴ É no bojo de transformações dessa ordem que surge o Programa de Qualidade Total no Banco do Brasil.

² Durante a sua campanha eleitoral, o então candidato Fernando Collor de Melo, declarou que o Banco do Brasil estaria “repleto de marajás”.

³ A saber: Caixa Econômica Federal - CEF; Banco da Amazônia S/A - BASA; Banco do Nordeste do Brasil - BNB; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES; e o Banco do Brasil - BB.

⁴ A “Grande Virada” foi o nome de um programa nacional desenvolvido pelo Banco do Brasil entre os seus funcionários ainda no final da década de 1980.

Assim, as diversas ações promovidas pelo Governo Federal, na qualidade de acionista majoritário, na estrutura organizativa do Banco, das quais o Programa de Qualidade Total é parte integrante, são orientadas no sentido de promover as condições para que o Banco possa integrar-se ao mercado financeiro, disputando em igualdade de condições com as demais instituições a captação de recursos financeiros e a oferta de novos produtos e serviços que passam a compor o seu portfólio.

Com efeito, o conjunto dessas ações, paulatinamente, também tencionou a empresa a afastar-se, ou pelo menos minimizar a sua atuação enquanto agente financeiro do desenvolvimento social do país, limitando a sua participação em atividades que possam vir a representar um retorno “seguro e satisfatório” ao capital investido, independente de qual seja a sua finalidade e em detrimento da sua participação no fomento a ações que só poderiam vir a gerar pouco ou mesmo nenhum retorno econômico, mas que estivessem ligadas as demandas sociais emanadas do caráter de formação da sociedade brasileira.

Esses são alguns dos elementos que nos permitem pensar em uma espécie de “privatização estatal” do Banco do Brasil, na medida em que os seus instrumentos de crédito e fomento estariam ligados estritamente à lógica do mercado e, portanto, submetidos a um conjunto de rigorosos critérios definidos com base no risco e na rentabilidade a ser aferida.

Assim, mesmo mantendo o controle acionário nas mãos do Tesouro Nacional, as operações da empresa se desenvolvem sempre de acordo com a lógica intrínseca que baseia a atuação de qualquer outra instituição financeira privada.

Situando um pouco a questão

A sociedade capitalista, desde os seus primórdios, tem como pressuposto fundamental a busca constante pela valorização do capital. A acumulação é o elemento fulcral que não só representa o objetivo final da produção de mercadorias, como também constrói um emaranhado de sistemas objetivos e de representações sociais, através dos quais são modeladas as formas de viver e de sentir daqueles que estão submetidos à lógica do mundo “mágico” e “fantasmagórico” das mercadorias.

Ocorre que os mesmos elementos que possibilitam a expansão cada vez maior da

valorização do capital, ou em outras palavras, do processo de acumulação, são também aqueles que conduzem a economia capitalista ao convívio constante com as crises típicas desse modelo de organização social.

Essa dualidade está fundada na própria natureza do sistema que durante o seu processo de desenvolvimento histórico, foi capaz de gerar artifícios materiais e objetivos (como guerras, conflitos regionais ou internacionais, ou ainda um brutal nível de endividamento público e privado) ou por vezes, meramente ideológicos (como os conceitos liberais de democracia ou ainda o de pós-modernidade) para contornar os obstáculos que, cada vez, com maior veemência, se interpunham ao seu desiderato.

Desde meados da década de 1970, a economia capitalista começou dar sinais de exaustão do modelo geo-político que proporcionou o grande boom econômico verificado após o término da Segunda Grande Guerra. A queda dos níveis das taxas de lucro nos principais centros do capital já demonstrava que a economia entrava no já tradicional ciclo de uma nova crise de superprodução. (CHESNAIS, 1996: 13-20)

Dado ao patamar de desenvolvimento que alcançou a capacidade de produção em escala mundial, os antigos mecanismos internacionais já não conseguiam fazer frente as grandes demandas colocadas pelo portentoso parque industrial montado pelo grande capital. Com efeito, era preciso buscar novas formas de distribuição dos mercados em escala mundial, priorizando, obviamente, as principais potências econômicas.

Assim é que instrumentos como o antigo GATT (Acordo Geral sobre Tarifas Aduaneiras e Comércio), montado para um momento em que as trocas estariam submetidas à distribuição de riquezas com base em “áreas de influência” oriundas dos pactos políticos do pós-guerra, é substituído pela OMC (Organização Mundial do Comércio) que passa a gerir as trocas comerciais agora em uma escala planetária marcadas pela necessidade de “flexibilização” das barreiras alfandegárias, impondo sanções aos Estados que mantêm o protecionismo a diversos setores econômicos deficientes e respeitando o novo momento caracterizado pela formação de novos megablocos econômicos, como o Mercado Comum Europeu, o NAFTA, ou mesmo o Mercosul e o Pacto Andino.

Essa mobilidade que o capital verifica por meio de possibilidades cada vez maiores de negociações comerciais mundializadas, não pode ser vista exatamente como

uma novidade no sistema capitalista. Desde os movimentos comerciais das “Grandes Navegações” européias do final do século XV, passando pela fase imperialista do final do século XIX e início do século XX, o capitalismo já nos mostrara o seu potencial universalizante. Contudo, seria igualmente equivocado, desconhecer as características contemporâneas dessa liberdade de comercialização que o padrão de “acumulação flexível” (HARVEY, 1992: 140) trouxe para as trocas tanto mercantis, quanto eminentemente escritural.

É nesse compasso que se inaugura àquela que foi pomposamente epitetada de “Nova Ordem Mundial”, como um contraponto ao período em que predominou uma ordenação da economia internacional baseada no padrão fordista. Um dos importantes marcos dessa “nova ordem” é expresso por meio do assim chamado, “Consenso de Washington”:

O Washington consensus, expressão criada pelo economista John Williamson, do Instituto for International Economics (IIE), tornou-se mundialmente conhecida para expressar a proposição da comunidade financeira internacional – em especial o FMI e o BIRD – e para ajustar as economias dos países periféricos às novas exigências dos países centrais, ao processo de reestruturação produtiva e de reordenamento dos mercados no plano internacional. (DRUCK, 1999, p. 23)

Seguindo os passos delimitados pelo “Consenso de Washington”, junto com a OMC, origina-se uma série de novos expedientes que são também criados para tocar a economia capitalista nesse novo cenário, marcado de um lado por uma crise econômica de bases estruturais e de outro pela necessidade de encontrar mecanismos que, ao menos possam controlar os seus impactos. Dentre esses surgem a OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e O BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), além do que algumas antigas instituições, herdeiras da antiga ordem, do sistema de *Bretton Woods* recebem um novo desenho para atuar num cenário de “mundialização do capital”, cuja presença do capital financeiro dá uma nova conotação ao mercado produtor de mercadorias e serviços. Entre algumas dessas instituições destacam-se: o FMI (Fundo Monetário Internacional); o BIRD (Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – Banco Mundial); a ONU (Organização das Nações Unidas) com todos os seus organismos próprios – FAO; UNESCO; UNICEF; UNCTAD e, como não poderia deixar de ser, o braço armado que possibilitaria as grandes potências intervirem em qualquer lugar do planeta onde as coisas não caminhassem de acordo com os seus interesses: a OTAN (Organização do Tratado do Atlântico Norte).

A partir daí, com uma nova estrutura de gestão comercial-econômico-política-financeira-militar já montada, trata-se de difundir por todas as áreas do planeta que ainda podem ser incorporadas ao mercado aquilo que seria a receita para conter o acentuado decréscimo das taxas de lucro. Fundamentado nessa nova perspectiva, o “novo” FMI assume o papel de impor aos países chamados agora de “emergentes” ou recém industrializados, um receituário neoliberal como única alternativa para que estes pobres “parceiros” possam se inserir na mais recente “mundialização capitalista”, buscando adquirir condições para competir com as grandes potências no já restrito mercado ainda existente.⁵

Ainda de acordo com esse movimento, são difundidas também, em diferentes regiões do planeta, áreas de excelência em produtos intimamente relacionados com as novas demandas tecnológicas que estão sendo gestadas como as do Vale do Silício nos Estados Unidos, as indústrias “maquiladoras” no México, ou mesmo os “Tigres asiáticos”, no Oriente.

Deve-se notar também que em função da crise de super-produção de mercadorias que não encontram espaço de realização no agora restrito mercado consumidor mundial, percebe-se um acentuado crescimento do chamado setor de serviços que se diversifica substancialmente e acolhe, pelo menos em parte, o contingente daqueles que foram expelidos da atividade produtiva industrial. Esse crescimento do setor de serviços já está também fortemente influenciado pela assim chamada “flexibilização” (ANTUNES, 1999:36), tanto dos produtos oferecidos, cada vez mais customizados e orientados para e pela demanda, quanto dos empregos que são ofertados, muitos deles em tempo parcial e sem uma vinculação formal entre empregados e empregadores.

Outro, mas não menos importante movimento que está diretamente vinculado a “flexibilização” e que ocorre na esfera produtiva e nas relações comerciais em escala planetária, diz respeito às mudanças que se verificam na circulação financeira, de dinheiro e capitais.

O processo de volatilização do dinheiro, potencializado, entre outras coisas, mas

⁵ Obviamente que partindo de condições drasticamente diferentes, para garantir essa inserção, países como Brasil, México, Indonésia, Índia e Argentina, teriam que impor sérios cortes em seus orçamentos a fim de que pudessem conter os seus constantes déficits públicos. Segundo essa mesma receita, tais cortes recairiam prioritariamente sobre os gastos sociais, basicamente saúde, educação e previdência social.

fundamentalmente pela crise econômica de superprodução da qual a imensa capacidade ociosa do parque produtivo mundial é uma característica expressiva, trouxe a necessidade de que fossem criados novos instrumentos, com melhores condições de mensurar e controlar a rentabilidade e o fluxo (dentro dos limites do que é possível) das estratosféricas cifras que circulam da noite para o dia, de um continente para o outro, fazendo-nos crer que entramos numa etapa da vida onde a ciranda deixa de ser apenas uma brincadeira de roda pueril, e passa a representar também a grande capacidade desenvolvida pelo capital para fazer dinheiro gerar mais dinheiro sem que houvesse a necessidade de se lhe agregar valor a partir do trabalho.

O índice NASDAQ e as empresas de classificação de risco (rating), são apenas alguns dos exemplos daquilo que o capitalismo foi capaz de gerar para tentar tornar um pouco menos caótica essa tal ciranda financeira.

Já no final do século XIX, Marx (1988: 285) nos apontava a existência de um “capital fictício”, visto enquanto uma das possibilidades de ampliação da grandeza do dinheiro por meio de uma das suas funções, a de signo de valor. Mesmo que naquele período a presença desse capital ainda estivesse, no processo global de acumulação, subsumido à valorização direta, por meio da atividade produtiva, os sinais da sua autonomia e do seu potencial para o desgarramento da base material já estavam consignados.

O que vemos no período mais recente (a última manifestação da crise financeira de 2008-2009, foi um exemplo cabal), é mesmo que, como todo capital, originando-se da atividade produtiva, o conjunto de relações desenvolvidas no ambiente da circulação e potencializado pela financeirização da economia, suscita a possibilidade de que uma determinada expressão de valor-dinheiro possa, ela mesma, ser representada em um número variado de transações financeiras sem que para isso tenha havido uma ampliação da grandeza material que ele representa, criando assim um imbróglio ainda maior para um funcionamento da economia.

Se tais “metamorfoses do dinheiro” já eram possíveis quando da vigência do padrão-ouro que estabelecia a necessidade de um lastreamento, quando nem mais o sistema originado das conferências de “*Bretton Woods*”, em 1944, é respeitado e a produção deixa de ser o lastro para emissão de moedas de crédito, de títulos públicos e de ações e derivativos negociados em bolsa, ampliam-se substancialmente as condições para que o capital fictício se generalize.

Em função da crise típica desse modo de produção (com as características específicas de caráter estrutural que a atual crise traz em si), que restringe sobremaneira as possibilidades de investimentos em atividades produtivas; com o crescimento exponencial do capital bancário utilizado indiscriminadamente para financiar o endividamento público por meio dos sempre crescentes déficits orçamentários e os compromissos da dívida pública dos Estados Nacionais e também os endividamentos privados para ampliar artificialmente os mercados consumidores; com o fim da âncora cambial originada do “Sistema de *Bretton Woods*”, com a crescente fusão dos capitais industriais com o capital bancário, invertendo inclusive a relação original entre ambos; com o crescimento dos fundos públicos e privados de ações e também com a presença cada vez mais significativa dos fundos de pensão exclusivamente privados e/ou bi e tripartite, foram criadas as condições para que toda a economia desse período em que prevalece a acumulação flexível seja caracterizada pelo total controle e prevalência do assim chamado capital financeiro, resultante direto da fusão desses diversos tipos de capital.

Mudanças no “chão da fábrica”

Essa nova ordem mundial traz também junto consigo, profundas mudanças sobre o “chão da fábrica”. A exaustão do padrão anterior de acumulação de que falamos agora a pouco, vem acompanhado ainda da falência do modelo gestão da produção baseado no taylorismo-fordismo.

Considerando que o fordismo se consolidou como um modelo de gestão e organização da produção extremamente vigoroso, em um período de avanço e desenvolvimento das relações de produção capitalistas, no qual o sistema de produção em série, em linha de montagem, de mercadorias idênticas se mostrara o caminho melhor e mais fácil para ampliação dos mercados e universalização da produção crescente, em um momento em que já se verifica tanto uma incapacidade de ampliar a demanda por mercadorias, quanto, de realizar as mercadorias já produzidas, em um momento em que os mercados se mostram cada vez mais restritos e a capacidade produtiva instalada geral de todo o sistema se coloca em um patamar muito superior ao que “eles” (os mercados) podem assimilar, a economia de escala promovida pelo fordismo não consegue mais surtir os efeitos de outrora.

Enquanto que para os momentos de “boom” o fordismo se mostrou extremamente eficiente na medida em que potencializa a sua expansão, em um momento de crise, diversos elementos da sua morfologia atuam de maneira contraditória, aprofundando os seus reflexos por meio de mecanismos que são próprios desse modelo.

Para conformar o quadro mais geral é necessário acrescentar que essa crise estrutural do capital se manifesta exatamente no período em que o capital apresenta um gigantesco salto no desenvolvimento dos elementos materiais das suas forças produtivas. A micro-eletrônica, a robótica, a bio-engenharia, a automação, a internet, etc., todos esses elementos marcam o grau extremamente elevado que atingiu a capacidade de produção das forças do capital por conta dessa verdadeira revolução tecnológica. É assim que esses dois elementos combinados – o alto grau de desenvolvimento tecnológico e a persistente crise econômica – são cruciais na promoção das transformações ocorridas nas relações de trabalho e de produção que se verificam atualmente.

Durante o período essencialmente fordista, combinado com a implementação de referenciais do taylorismo, as relações de trabalho estão marcadas por sua submissão a uma rigorosa “organização científica”, cronometrada e severamente padronizada; a uma parcialização e especialização constante e minuciosa das tarefas; a um controle e regulação do trabalho feitos por uma hierarquia forte e criteriosamente estruturada; e ao ritmo de produção imposto diretamente pela linha de montagem na esteira rolante. No período subsequente, as relações de trabalho vão, cada vez mais, sofrendo transformações significativas, mesmo quando são mantidas e até mesmo aprimoradas as receitas prescritas por Taylor.

Muito embora todo o processo de subsunção formal e real do trabalho ao capital esteja mantido e até aperfeiçoado e haja ainda um recrudescimento do “trabalho estranhado” (RANIERI, 2001:7-25) por conta do distanciamento cada vez maior entre o produtor e o produto do seu trabalho, as transformações que vão se desenvolvendo nas relações de trabalho e na gestão e organização da produção se chocam de frente com essa “rigidez do fordismo”.

Dessa forma, partindo das necessidades específicas vivenciadas no Japão, dado ao caráter do seu processo histórico de reestruturação após o final da Segunda Grande

Guerra, a fábrica de automóveis da Toyota inaugura o que se convencionou chamar “modelo japonês”, “toyotismo”, “Sistema Toyota”, ou ainda, “Ohnismo” numa referência a Taiichi Ohno, o principal idealizador de um novo modelo de gestão e organização do trabalho e da produção. (CORIAT, 1994: 23-30).

Inspirados nas formulações de Ohno e, principalmente, nos resultados alcançados pelo seu “método”, diversos países do chamado mundo ocidental passam a adotar as premissas nipônicas como referência para seus respectivos movimentos de reestruturação. Essa “ocidentalização” do modelo japonês, vai caracterizar a universalização de diversos elementos do “Sistema” que são implementados e desenvolvidos como uma verdadeira panacéia redentora, cuja assertividade não deve ser questionada de maneira alguma. Assim, termos como *just in time*, automação, auto-ativação, *Kan-Ban*, trabalhador multifuncional, estoque zero, flexibilização, terceirização e Qualidade Total, dentre tantos outros, passam a serem reproduzidos como um mantra entre os principais ideólogos e gestores da produção e chegam aqui no Brasil já na passagem dos anos 1970 para os 1980, constituindo-se em emblemas da nova maneira de gerir e organizar o trabalho e a produção que proliferam também na *terra brasílica*.

O “Q” da Qualidade

Com o vimos anteriormente, os “Programas de Qualidade Total” - PQT estão inseridos no conjunto de ações implementadas pelas mais diversas empresas em várias partes do globo que, seguindo o receituário prescrito pelo modelo japonês, constituem-se nos referenciais da reestruturação produtiva. Assim, na medida em avançam os processos de reestruturação, de uma maneira cada vez mais abrangente, o “discurso da qualidade” passa a integrar o dia-a-dia das empresas, em quase todos os ramos da economia, e os trabalhadores são levados a conviver com ele quer seja incorporando-o ao seu labor diário, como dever de ofício, quer seja criando mecanismos próprios de resistência e enfrentamento.

Aqui no Brasil esse processo tem início ainda no final dos anos 1970, embora nesse período a aplicação do modelo japonês estivesse restrita a região industrial e desenvolvendo-se, basicamente através da prática dos Círculos de Controle da Qualidade – CCQ

Acompanhados da aplicação de procedimentos como o *just-in-time* e o Controle Estatístico de Processos, é somente a partir de meados da década de 1980 que o “discurso da qualidade” começa a se constituir enquanto um dos elementos fundamentais para propagação feita pelas empresas e inclusive por diversas esferas da administração pública, das idéias que demarcam a necessidade de superação dos antigos modelos de gestão empresarial, ainda baseados no padrão “fordista”, que deveriam ser substituídos por um novo modelo “muito mais flexível” e voltado para a otimização das forças produtivas, quer sejam elas os recursos tecnológicos, quer sejam (como passam a serem chamados os antigos “recursos humanos”) as “pessoas”.

De qualquer é a partir da década de 1990 que se dá a propagação desse “fenômeno” e é aí que se inaugura a chamada “era da qualidade”. (DRUCK, 1999: 102-3).

Procurando redefinir funções e competências dentro das empresas, bem como reestruturar os processos produtivos através de análises, quantificações e de novas padronizações na execução das tarefas, os “Programas de Qualidade Total” vão criar novos parâmetros de relacionamento e de convivência entre os trabalhadores dentro do ambiente de trabalho. Esses novos parâmetros vão ser materializados não só na definição de metas de produção a serem atingidas pelo conjunto da unidade produtiva, como também na constituição dos grupos de trabalho aos quais serão atribuídas tarefas e metas específicas precisamente quantificadas.⁶

Nessa perspectiva, a busca pela “qualidade” assume um caráter decisivo na organização das empresas e demais instituições. Cabe salientar então que essa “qualidade”, a qual se referem os arautos desses programas, está relacionada com a redução do tempo de trabalho necessário à produção de cada unidade de mercadoria, bem como a excelência do trabalho em todo o processo produtivo. Essa excelência deve ser entendida a partir de lemas/metabológicas definidas como: “*erro zero*”; “*fim do re-trabalho*”; “*x’ dias sem acidentes de trabalho*”; que ao fim e ao cabo, vêm a representar o mesmo objetivo definido anteriormente: a redução do tempo de trabalho necessário.

⁶ É importante ressaltar o caráter essencialmente taylorista na implementação dos programas de qualidade total, através dos quais, sobre um pretexto de incentivo a criatividade, o saber fazer é expropriado do trabalhador na medida em que os padrões e/ou rotinas de execução das tarefas, são constantemente reelaborados e redefinidos a partir da contribuição “voluntária” dos executantes, ao passo em que os novos patamares de produção estão sempre presentes enquanto expectativas de metas previamente estabelecidas.

Em busca dos “referenciais de qualidade”, a organização da produção nas empresas é alterada tendo como premissa a organização do trabalho em equipes. Os novos modelos buscam distribuir as tarefas de controle e gerenciamento da produção entre todos os integrantes desses “times”. Assim, na medida em que o controle da produção da equipe é monitorado pela administração/gerência, cada componente do grupo é estimulado a transformar-se em fiscal do seu companheiro sob pena de que o mau rendimento de um possa acarretar numa má avaliação de todo o grupo.

É exatamente partir da referência de organização do trabalho em equipe, que se desenvolvem os Círculos de Controle da Qualidade – CCQ. Esses círculos vão ser responsáveis pela aglutinação dos trabalhadores em busca de soluções para os problemas verificados na esfera da produção. Além de buscar garantir o engajamento do conjunto da força de trabalho no gerenciamento das dificuldades enfrentadas no dia-a-dia da empresa, os “CCQ” atuam também como catalisadores das situações conflituosas originadas pela própria natureza da relação capital-trabalho, direcionando-as para uma esfera eminentemente administrativa, como se os conflitos de classe representassem, tão somente dificuldades a serem superadas para o bom andamento do processo produtivo.

Dentro dos CCQ, a luta de classes, ou o conflito de interesses entre patrões e empregados, tem todo o seu conteúdo sublimado na medida em que qualquer dificuldade é discutida enquanto um empecilho para o bom desenvolvimento do processo produtivo e conseqüentemente para o atingimento das metas pré-estabelecidas. Associado a esse modelo de gestão, ou mesmo como parte integrante dele, as empresas desenvolvem também modelos semelhantes de “remuneração variável”. Partindo de um processo contínuo e deliberado de achatamento da base salarial, elas passam a adotar critérios distintos de remuneração que vão desde o pagamento de prêmios por produtividade (como viagens, hospedagens, dias de folga, etc.) até o estabelecimento de bônus salariais por atingimento e/ou superação das metas. A esse sistema acrescem-se ainda os programas de participação nos lucros e/ou resultados, através dos quais é estimulado o aperfeiçoamento constante dos níveis de produtividade, que para os trabalhadores, trariam como consequência mais sensível, um aumento da parcela que lhes caberia na distribuição dos lucros auferidos por seus patrões. Com efeito, a remuneração da força de trabalho vai se tornando cada vez mais “flexível”, vale dizer

precarizada, na medida em que a parcela “variável” do salário vai ficando cada vez mais importante na sua composição final, em detrimento da sua porção fixa.

A Qualidade Total no Banco do Brasil

Submetido à circunstância própria, descrita no início desse texto, quanto a uma pretensa “necessidade” de promover alterações em sua forma de atuação junto ao mercado que pudessem suprir a escassez de recursos advinda da perda da Conta-Movimento, O Banco do Brasil dá início ao seu “Programa de Ajustes” tendo como elemento fundamental o Programa de Qualidade Total.

O PQTBB - Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil – foi lançado oficialmente em 15 de agosto de 1992, a partir de um trabalho desenvolvido pela Universidade de São Paulo (USP), por intermédio da Fundação Carlos Alberto Vanzolini, vinculada àquela Universidade. Contudo, mesmo antes do seu lançamento oficial, algumas outras experiências já haviam sido implementadas tendo como referência a busca por uma excelência na produtividade dentro do Banco. O primeiro desses programas foi chamado de NMOA ou Novo Modelo Organizacional para as Agências, que já em 1989 estabelecia a necessidade de uma nova “cara” para as agências, tendo como ponto de partida o estudo desenvolvido por consultoria externa que apontava como maior problema da instituição o fato dele, o Banco, não estar “focado” no cliente.

Procurando dotar suas agências das condições necessárias para que essa mudança organizacional pudesse acontecer, o Banco inicia a aplicação do projeto “*suporte zero*” através do qual as agências vão sofrer uma forte redução do quadro de funcionários mediante a migração de grande parte dos serviços de “suporte”,⁷ que antes eram realizados de maneira pulverizada em cada agência, para os centros regionais de processamento, os CESEC – Centro de Processamento de Serviços e Comunicações.⁸

⁷ Os serviços de suporte são aqueles que não correspondem a atividade fim da empresa e que, mesmo sendo indispensáveis para realização do “negócio”, se constituem em tarefas eminentemente burocráticas e rotineiras, que demandam um grande número de recursos tecnológicos e humanos, mormente quando estão distribuídos em diversas agências.

⁸ Criados ainda na década de 1970, só a partir de então é que os CESEC vão ser disseminados pelo país constituindo-se em pólos regionais de processamento dos serviços de suporte. Vale salientar que a difusão dos CESEC só foi possível mediante a transferência compulsória de funcionários das agências que, não raro, tiveram que deixar as suas residências e migrar para outras localidades, inclusive para outros estados.

Com essa medida o Banco já procurava fazer com que as agências se voltassem exclusivamente para o atendimento ao cliente, deixando de lado toda a “atividade meio” que passaria então a ser executada em outra unidade e de maneira centralizada. Esse procedimento certamente, além de tudo, geraria ainda uma grande economia em escala.

No desenvolvimento do NMOA o Banco vai fundamentar-se em quatro pilares fundamentais, quais sejam: a) valorização do cliente; b) interação com o meio ambiente; c) valorização do funcionário; e d) autodesenvolvimento organizacional. Esses pilares vão expressar de maneira resoluta a intenção do Banco do Brasil em promover uma significativa mudança na sua política organizacional. (BALESTRINI, 1998:3-11)

Após a implementação do NMOA, o Banco, em consonância com a prática adotada por diversas grandes corporações nacionais, estabelece como referência para a sua gestão organizacional a elaboração de um “Programa de Qualidade Total”. Fica ao cargo da Diretoria de Recursos Tecnológicos – DITEC a gestão de tal programa. Para tanto, a DITEC criou uma divisão especial que se responsabiliza por essa tarefa, a QUALI.

Com base nos estudos da DITEC/QUALI, a primeira experiência piloto é implementada no CESEC Presidente Prudente (SP). No projeto inicial foram treinados 125 funcionários que tinham como atribuições: a) acompanhar a implementação do projeto piloto; b) desenvolver estudos acerca da gestão pela qualidade, mediante revisão bibliográfica e visitação a empresas nas quais o programa de qualidade já esteja em andamento; e c) a constituição de uma metodologia própria que possibilitasse a implementação do Programa de Qualidade em todas as dependências do banco. (BALESTRINI, 1998:3-11)

A idéia inicial era a de que, com base numa metodologia padronizada, todas as unidades deveriam desenvolver a sua própria versão do programa, atuando com uma relativa autonomia, de acordo com a sua própria realidade e característica.

Findada a fase inicial, com o sucesso da experiência piloto no CESEC Presidente Prudente (SP), o Banco resolve estender o projeto para mais dois CESEC: o de Bauru e o de Marília, ambos também em São Paulo. O Objetivo era buscar a validação dos resultados alcançados até então. Esse momento estendeu-se de junho de 1993 a março de 1994.

No dia 17 de agosto de 1994, o Banco lançou oficialmente o ***PROGRAMA Q***,

marcando essa data como a de início da implementação do Programa de Qualidade Total no Banco do Brasil. Nessa data, o então presidente do Banco, o Sr. Alcir Calliari, utiliza-se da TV corporativa para fazer um pronunciamento dirigido a todos os Gerentes do banco espalhados pelo país. (BALESTRINI, 1998:3-11)

De acordo com a fala do próprio presidente do Banco, o Programa estaria dividido em três Fases. A Fase I constitui-se num elemento fundamental para o sucesso do Programa. Assim, uma série de ações foram desenvolvidas nessa fase a fim de assegurar o seu objetivo.

A partir daí, o “*PQTBB*” passa a ser disseminado por todas as dependências do Banco. Fundamentado na metodologia que foi aprovada pela Direção Geral, o Programa tem as suas ações descentralizadas, ficando ao cargo das Superintendências Estaduais a condução dos passos seguintes. Para tanto são criados os Núcleos Irradiadores da Qualidade – NIQ, responsáveis agora pela operacionalização do Programa, coordenando as ações em cada Estado, acompanhando e avaliando o processo de implementação e funcionando como agente catalisador das informações entre as dependências e o órgão coordenador do Programa de Qualidade em nível nacional.

As Fases II e III do Programa foram desenvolvidas ainda tendo como referência as palavras do Presidente Calliari. Orientando-se pela metodologia de Gestão da Qualidade Total – GQT, as principais ações implementadas foram: 1) a aplicação do Estudo e Aperfeiçoamento de Processos – EAP, que consiste na análise dos diversos processos produtivos dentro de cada equipe de trabalho, buscando identificar problemas que estejam causando entraves ou retrabalho em qualquer âmbito do processo, e propondo soluções que se mostrem aplicáveis a realidade de cada grupo, dependência, etc.; 2) a realização do Modelo Referencial – MR que é um diagnóstico da situação atual da dependência e a apresentação da situação desejada, com definições e estabelecimento de prioridades nas ações planejadas; e 3) a aplicação do Gerenciamento de Macroprocessos – GMP através de um mapeamento e gerenciamento dos processos produtivos que estejam relacionados com os rumos da organização no seu conjunto. (PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL DO BANCO DO BRASIL, 1994: 5-10)

A partir de 1995, tendo como objetivo a obtenção de reconhecimento externo, com base nas premiações vinculadas as certificações estabelecidas pela norma “ISO

9004”, o Banco do Brasil vai adotar os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ, que se tornam assim, os norteadores do PQTBB.

Ao final do ano, depois da turbulência provocada pelo PDV⁹, o Banco retoma o Programa de Qualidade com base no slogan **“Programa Q - A GENTE VAI BRILHAR”**. Mais uma vez, foram constituídas metodologias próprias para o desenvolvimento do Programa, dessa vez de maneira diferenciada, de acordo com as características e dimensões de cada dependência. Além da metodologia que já vinha sendo posta em prática, é utilizado ainda um método surgido da parceria entre o BB e o SEBRAE, que também valoriza as experiências já vivenciadas até então.

Em 19 de dezembro de 1997, o Banco lança mais uma retomada do PQTBB. Essa nova fase vai ser marcada pela implementação do Plano de Excelência e Competitividade – PEC.¹⁰

Tão grande foi a repercussão dessa etapa do PQTBB que o jornalista Luís Nassif, em sua coluna na Folha de São Paulo comenta:

No próximo dia 19 será lançado, no Brasil, o mais abrangente programa de qualidade total em vigor no mundo. Envolverá, na primeira rodada, 14.556 funcionários, distribuídos pelas agências nível 1 e 2 do Banco do Brasil em todo o país.” Ele continua “(...) serão 2.660 processos caminhando simultaneamente.” E arremata “... esse projeto do BB poderá se constituir em um paradigma precioso, para disseminar os conceitos da qualidade por toda a administração federal. (FOLHA DE SÃO PAULO, 9.12.1997)

⁹ Também em 1995 o Banco do Brasil adota o seu primeiro Programa de Demissão Voluntária – PDV, o que causou sérios entraves ao desenvolvimento do Programa de Qualidade, na medida em que promoveu uma verdadeira clivagem nas relações entre o Banco e os seus empregados. A expectativa de estabilidade que sempre esteve associada ao emprego no BB, foi rompida de maneira decisiva a partir da criação dos assim chamados “elegíveis” que são aqueles funcionários indicados pelo Banco que poderiam aderir ao PDV. Os critérios utilizados para caracterizar os “elegíveis” estavam relacionados ao tempo de trabalho e ao cargo que ocupavam os funcionários à época. Vide cartilha publicada pelo Banco em julho de 1995, com o nome de Programa de Desligamento Voluntário.

¹⁰ A respeito do que vem a ser o PEC, a Unidade Estratégica de Negócios – UEN Distribuição divulgou o “Regulamento do PEC”, por meio de um documento voltado para a administração no qual é definido o caráter e o objetivo do plano conforme se verifica: “um plano através do qual as equipes de trabalho, coordenadas pela gerência média, realizam uma análise detalhada dos resultados de sua força de trabalho e dos meios, procedimentos e rotinas utilizadas. Tem por objetivo combater o re-trabalho e propor novas formas de produzir mais, com menos esforço, menor custo, mais qualidade, mais velocidade, mais segurança e menos estresse para os funcionários. Tudo isso vai resultar em um melhor atendimento para os nossos clientes e maior competitividade para o Banco do Brasil”. Regulamento do PEC – Plano de Excelência e Competitividade – UEN Distribuição, Banco do Brasil, 1997.

Uma das especificidades do BB: o caso das EAD

Com a descentralização das ações da Qualidade, ocorrida após a implementação da FASE I, na qual se deu a “Promoção e Sensibilização” dos funcionários, são criadas em cada dependência as Equipes de Autodesenvolvimento – EAD. Essas Equipes vão se constituir nos principais veículos de divulgação, coordenação, aplicação, acompanhamento e avaliação das ações do Programa dentro das unidades. Por sua própria natureza, os integrantes das EAD serão identificados pelos demais funcionários como os “agentes da qualidade”, uma vez que eles são os que estão mais próximos do dia-a-dia de cada dependência.¹¹

Os funcionários que comporão as EAD, ainda de acordo com o que estabelece a própria metodologia do programa, serão eleitos entre o corpo funcional da sua própria dependência. Ou seja, após o início da FASE I, na qual se deu a “sensibilização” para a necessidade da “qualidade”, cada administrador vai buscar estimular os seus empregados para que, imbuídos do intuito de que estarão contribuindo para o sucesso de um programa prioritário para a empresa, venham a candidatar-se voluntariamente para compor o “time” que estará à frente dessa nova tarefa.

Na medida em que se constituíam as EAD, os seus integrantes eram retirados do processo produtivo e “liberados” para dedicarem-se exclusivamente ao Programa de Qualidade. É possível que integrantes das EAD tenham sido convidados a compor o NIQ – Núcleo Irradiador da Qualidade. Vale ressaltar que, em se tratando de órgão da SUPER (Superintendência Estadual), os membros do NIQ eram, na maioria, comissionados, coisa que não ocorre com a EAD, muito embora, a posição de destaque que a condição lhe conferia, não raro, poderia vir a servir como critério em indicações para comissionamento.¹²

Com a prerrogativa dada pela administração, as EAD vão se constituindo em canais de comunicação entre a administração da dependência e os demais funcionários.

¹¹ Dentro da estrutura, digamos assim, original dos PQT, as EADs podem ser interpretadas como uma espécie de CCQ na versão do Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil.

¹² A forma como foi divulgada a criação das EAD fez com que muitas lideranças, quer sejam administrativas, quer sejam sindicais, fossem indicadas, votadas e eleitas para integrar essas equipes. Isso foi importante para que a empresa pudesse assegurar a representatividade necessária para essa nova instância dentro de cada dependência.

Participando das reuniões setoriais em cada setor/equipe, os integrantes das EAD vão inteirando-se das dificuldades vivenciadas no processo produtivo, que vão desde a falta de material de expediente, de recursos tecnológicos e de pessoal, passando pelas definições instrucionais das rotinas, até óbices nas relações interpessoais entre os funcionários.

Fundamentadas na idéia de que a falta de “qualidade de vida” acarreta uma falta de “qualidade no trabalho”, as EAD vão buscar integrar aos discursos da Qualidade Total o tema da qualidade de vida. Assim, as dificuldades experimentadas pelos funcionários, quer seja no âmbito profissional, ou mesmo no pessoal, são preocupações pautadas para discussão em reuniões entre a administração e os funcionários, justificadas pelas administrações de diversas dependências na medida em que problemas desse tipo certamente interferem no rendimento de cada um dentro do processo produtivo.

Dessa forma que as Equipes de Autodesenvolvimento vão se constituindo num referencial do Programa da Qualidade para os funcionários do BB. E esse referencial tanto pode ser entendido no sentido de reconhecer os seus integrantes enquanto “lideranças” dos funcionários junto à administração, na medida em que são porta-vozes das suas inquietações, como, também pode ser considerado enquanto um representante dos interesses da empresa em momentos em que a luta de classes se agudiza, como numa greve, por exemplo.

Bibliografia

ANTUNES, Ricardo: **Os Sentidos do Trabalho – Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**, 2ª edição, São Paulo, Boitempo, 1999.

BALESTRINI, Aureli Carlos: **A Metodologia de Estudo e Aperfeiçoamento de Processo (EAP) na implantação da qualidade total no Banco do Brasil**. Porto Alegre, PUC/RS, 1998.

CHESNAIS, François: **A Mundialização do Capital**. São Paulo. Xamã, 1996.

CORIAT, Benjamin: **Pensar pelo avesso – O modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro, Revan; UFRJ 1994.

DRUCK, Maria da Graça: **Terceirização: (des)fordizando a fábrica. Um estudo do complexo petroquímico**. Salvador. EDUFBA e Boitempo, 1999.

FOLHA DE SÃO PAULO, 9.12.1997.

HARVEY, David: **A Condição Pós-moderna**. São Paulo. Loyola, 1992.

MARX, Karl. **O Capital: Crítica da economia política** - 3 ed. São Paulo, Nova Cultural, 1988.

PROGRAMA DA QUALIDADE TOTAL DO BANCO DO BRASIL. Publicação do Banco do Brasil editada em agosto de 1994.

PROGRAMA DE DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO. Publicação do Banco do Brasil editada em Julho de 1995.

RANIERI, Jesus. **A Câmara Escura – Alienação e estranhamento em Marx**. São Paulo. Boitempo, 2001.

REGULAMENTO DO PEC – Plano de Excelência e Competitividade - UEN Distribuição, Banco do Brasil, 1997.