



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - FFCH
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS – PPGCS

IURI ROBERTO SACRAMENTO RAMOS

QUAL O “Q” DA QUALIDADE ?

O PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL DO BANCO DO BRASIL

SALVADOR – BAHIA
Maio – 2007

IURI ROBERTO SACRAMENTO RAMOS

QUAL O “Q” DA QUALIDADE ?

O PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL DO BANCO DO BRASIL

Dissertação submetida ao Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais.

Orientadora: Prof. Dra. Maria da Graça Druck de Faria

SALVADOR – BAHIA

Maior 2007

QUAL O “Q” DA QUALIDADE ?

O PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL DO BANCO DO BRASIL

IURI ROBERTO SACRAMENTO RAMOS

Defesa de Dissertação apreciada pela Banca Examinadora constituída pelos(as) professores(as):

Maria da Graça Druck de Faria (UFBA)
Orientadora

Nise Maria Tavares Jinkings (UFSC)

Antonio da Silva Câmara (UFBA)

SALVADOR – BAHIA
Maio – 2007

“Não considero irreversível essa passagem para sistemas alternativos de controle do trabalho (com todas as suas implicações políticas), interpretando-a como uma resposta bem tradicional à crise. A desvalorização da força de trabalho sempre foi a resposta instintiva dos capitalistas à queda dos lucros. Mas a generalidade dessa afirmativa esconde alguns movimentos contraditórios.”

David Harvey

“É na produção que se cria riqueza, a partir da combinação social de formas de trabalho humano, de diferentes qualificações. Mas é a esfera financeira que comanda, cada vez mais, a repartição e a destinação social dessa riqueza.”

François Chesnais

“Isto pode ser uma surpresa para muitos. No entanto, a verdade é que em nossas sociedades tudo está ‘impregnado de ideologia’, quer percebamos, quer não. Além disso, em nossa cultura liberal-conservadora o sistema ideológico socialmente estabelecido e dominante funciona de modo a apresentar – ou desvirtuar – suas próprias regras de seletividade, preconceito, discriminação e até distorção sistemática como ‘normalidade’, ‘objetividade’ e ‘imparcialidade científica’.”

István Mészáros

“Como a experiência não se tem cansado de nos demonstrar após exame ponderado de tantos casos e suas respectivas circunstâncias, não é infrequente que as vítimas tenham a sua quota-parte de responsabilidade nas desgraças que lhes caem em cima.”

José Saramago

*“Desconfiai do mais trivial, na aparência singelo.
E examinai, sobretudo, o que parece habitual.
Suplicamos expressamente: não aceiteis o que é de hábito como coisa natural, pois em tempo de desordem sangrenta, de confusão organizada, de arbitrariedade consciente, de humanidade desumanizada, nada deve parecer natural nada deve parecer impossível de mudar.”*

Bertold Brecht

*A **Bebel**,*

Sem a qual, não consigo mais pensar a minha vida...

*A **Antonio Ramos (in memorian) e Rosa Emília do Sacramento Ramos**, meus pais...*

Com toda certeza, os principais responsáveis pela minha formação...

*Aos **funcionários e funcionárias do Banco do Brasil**,*

Meus/minhas companheiros(as) de labor e luta, durante alguns dos momentos mais difíceis e significativos da nossa história recente.

Agradecimentos

Ao chegar ao final de um trabalho como esse, as menções a serem feitas a título de agradecimento parecem sempre que não serão suficientes para dar conta de tudo e de todos os que, de alguma forma, contribuíram para sua conclusão.

Por isso mesmo é que as referências que faço agora às pessoas que estiveram presentes, em alguma medida, contribuindo para o desenrolar do trabalho não seguem nenhuma hierarquia pré-estabelecida, quer seja pelo seu papel decisivo, quer seja pelo apoio moral, virtual e/ou material que a mim foram dispensados.

Assim é que começo a agradecer a todos os meus colegas de turma (“de copo e de cruz”) que, em diversas ocasiões, formais ou não, contribuíram com sugestões, críticas e, muitas vezes, simplesmente pela companhia em momentos de angustiantes reflexões e de também de efusivas comemorações em encontros etílicos.

Não posso deixar de destacar pessoas como Soraia (A Nega), Carlota, Fafá, Thatá e Rosinha, com quem estive mais próximo nesses anos de regresso a vida acadêmica e que se tornaram, mais do que colegas, amigas de fato.

À Thatá e ao Léo, preciso ainda agradecer pela solicitude e desprendimento com que se dispuseram a traduzir o resumo do texto em algumas poucas horas de uma noite de quarta-feira.

Quero agradecer também ao professor Luiz Filgueiras pela sua participação na banca da qualificação, bem como pelas sugestões apresentadas que, em grande parte, tentei incorporar ao trabalho.

Também agradeço ao professor e grande amigo Aldrin Armstrong, que foi outro participante da banca de qualificação e que acompanhou diversos momentos da produção do

texto com críticas e sugestões tanto formal como informalmente. (aliás, também em diversos momentos de consagração a Dionísios)

Fico também muito grato a Silvanice pela paciência, carinho e prestimosidade com que fez as transcrições das entrevistas de campo, em tempo recorde, possibilitando a análise dos dados no tempo que eu dispunha.

Agradeço aos diversos professores do PPGCS/UFBA com os quais tive a oportunidade de compartilhar momentos profícuos de aprendizagem durante o decorrer das aulas. Professores como Jocélio Teles, Severo Sales, Iracema Guimarães, Anete Ivo, Gey Espinheira, Antonio Câmara e em especial a pró Rosário, pelo seu carinho e pela simpatia que sempre marcaram os nossos encontros.

Agradeço aos professores Nise Jinkings e Antonio Câmara por terem gentilmente aceitado o convite para participar da banca de conclusão do trabalho.

Quero agradecer substancialmente a professora Graça Druck, não só pela orientação extremamente criteriosa, mas, fundamentalmente, pela forma compreensiva e respeitosa com que sempre tratou as minhas dificuldades tanto teóricas quanto cronológicas, mas sem nunca demonstrar condescendência com as minhas apregoadas indisponibilidades. Tenho certeza de que sem o seu apoio e as suas cobranças, não teria chegado até aqui.

Mais uma vez agradeço a todos funcionários do PPGCS/UFBA, na pessoa de Dora pela sua simpatia, competência e pela solicitude com que sempre tratou as demandas que eram de sua alçada.

Agradeço aos companheiros do grupo de pesquisa, que em diversos encontros contribuíram com opiniões e críticas que muito colaboraram para o desenvolvimento da pesquisa. Figuras como Bruno, Pablo, Selminha, Tânia, Denise, Luiz Paulo e Théo, com esses últimos ainda, juntamente com Moacir, montamos uma espécie de grupo de estudos que foi decisivo para

o meu ingresso no Programa.

Quero também agradecer a Henrique pelas sempre superdivertidas aulas de inglês sem quais não teria conseguido superar o exame de línguas.

Faço também o meu agradecimento ao companheiro e amigo Zaca. Aqui, pelas conversas e incentivo constantes para que retomasse o meu processo de formação pela via acadêmica, todavia, poderia discorrer muito acerca das suas muitas contribuições para que me tornasse a pessoa que sou hoje.

Quero ainda agradecer aos diversos amigos e amigas que de maneira mais ou menos próxima acompanharam essa minha trajetória. Pessoas como as “irmãs Cajazeiras” – Tânia, Vânia e Cláudia -, Marlon, Luciana, Bárbara – a “Bochechuda”, que me deu o prazer de ser o seu “interlocutor”, Cláudio, Neri, Alexandre, Edmilson – o “Baixo”, Ornelas, Muniz, Sérgio, Jorge Garrido, Maísa, Bruno Brandão – o “Zé Bru”, Léo, Cristiane, que mesmo de longe, conseguiu arrumar um tempinho para ler os primórdios desse trabalho e mandar as suas considerações.

De uma maneira muito especial quero não só dedicar este trabalho como agradecer a Bebel, minha companheira, por tudo o que ela fez em minha vida. Sem o seu apoio, paciência, compreensão, cooperação, etc, etc, etc, nada disso teria sido possível. Te amo!

Fico muito grato também aos colegas do Banco que tão generosamente se dispuseram a participar do trabalho de campo, os quais, mesmo cheios de afazeres profissionais e pessoais, me cederam minutos preciosos dos seus dias para a realização das entrevistas e que por motivos de segurança deixo de citá-los nominalmente aqui.

Registro também o meu agradecimento aos professores Giovanni Alves e Simone Wolf que, de maneira muito gentil e atenciosa, se dispuseram a remeter-me pelo correio, os livros por eles publicados e que, no momento em que necessitava, não eram encontrados na cidade do Salvador. Ressalto ainda que ambos (os livros) me foram bastante úteis na elaboração do texto

dissertativo.

Agradeço aos companheiros e companheiras da militância na Oposição Operária que, mesmo em um momento muito importante, compreenderam os motivos do meu afastamento e me hipotecaram todo apoio para que pudesse me dedicar à pesquisa nos últimos meses.

Preciso também agradecer ao Banco do Brasil, por ter me concedido algumas possibilidades de afastamento que, mesmo longe do ideal, foram fundamentais para que eu tivesse a oportunidade de realizar o curso e a pesquisa.

Agradeço efusivamente aos “funcis BB”, não só pela oportunidade de realização dessa pesquisa, mas, acima de tudo pela lição cotidiana de vida e de mundo que me proporcionam.

Por fim, quero agradecer ao Sindicato dos Bancários da Bahia pela oportunidade oferecida de garantir as condições materiais para a vinda da professora Nise Jinkings como integrante da banca de avaliação do presente trabalho.

A todos vocês o meu mais sincero MUITO OBRIGADO!!!!!!

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS E/OU ILUSTRAÇÕES.....	011
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS OU SÍMBOLOS.....	011
RESUMO.....	013
ABSTRACT.....	014
INTRODUÇÃO.....	015
“Desde dentro”: uma pesquisa imbricada e implicada.....	015
Objetividade, Subjetividade e Conhecimento: uma discussão epistemológica.....	022
Procedimentos metodológicos.....	028
Apresentando o objeto da pesquisa: o Banco do Brasil.....	031
O objetivo.....	037
Delimitando o problema.....	037
A estrutura do texto.....	038
1 FLEXIBILIZAÇÃO, TOYOTISMO E QUALIDADE TOTAL.....	038
1.1 A “Acumulação Flexível”.....	038
1.1.1 O Brasil no cenário da reestruturação produtiva.....	053
1.2 Toyotismo – o “modelo japonês” de organização e gestão da produção.....	058
1.2.1 O Toyotismo no Brasil.....	070
1.3 Sobre o “Q” da Qualidade – Os Programas de Qualidade Total.....	074
2 REFORMAS E PRIVATIZAÇÕES NO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL.....	083
2.1 Adaptações, transformações e reformas no SFN.....	083
2.2 A “Privatização Estatal” – Estatal! Público ou privado?.....	091
3 O PQTBB – PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL DO BANCO DO BRASIL.....	101
3.1 Decifrando o “Q” da Qualidade no Banco do Brasil.....	101
4 ESTABELECENDO UM CONSENSO???	119
4.1 Resignação, Consentimento, Adesão e Hegemonia.....	119
4.2 Percebendo (e incorporando?) as reformas.....	125
4.3 Percebendo (e interiorizando?) o discurso da Qualidade.....	135
CONSIDERAÇÕES FINAIS	146
APÊNDICE	149
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	168
ANEXOS.....	175

Lista de Tabelas

Tabela 1.....	088
Tabela 2.....	089
Tabela 3.....	090
Tabela 4.....	092

Lista de Abreviaturas, Siglas e/ou Símbolos

ANABB – Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil

BB – Banco do Brasil

CESEC – Centro de Processamento de Serviços e Comunicações

CNB/CUT – Confederação Nacional dos Bancários/Central Única dos Trabalhadores

CONTEC – Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Empresas de Crédito

CONTRAF/CUT – Confederação Nacional do Trabalhadores do Ramo Financeiro/Central Única dos Trabalhadores

EAD – Equipe de AutoDesenvolvimento

EAP – Estudos e Aperfeiçoamento de Processos

GAREF – Gabinete do Representante dos Funcionários no Conselho de Administração do Banco do Brasil

GDP – Gestão de Desempenho por Competências

GEREL – Gerência Regional de Logística

GMP – Gerenciamento de Macro Processos

PAI – Plano de Aposentadoria Incentivada

PAQ – Plano de Adequação do Quadro de pessoal

PEA – Plano de Estímulo ao Afastamento

PEC – Plano de Excelência e Competitividade

PDV – Programa de Demissão Voluntária

PQT – Programa de Qualidade Total

PQTBB – Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil

NIQ – Núcleo Irradiador da Qualidade

SFN – Sistema Financeiro Nacional

SUPER – Superintendência de Varejo do Banco do Brasil

TAO – Cadastro de Talentos e Oportunidades

RESUMO

O presente trabalho se inicia com a caracterização do período mais recente de desenvolvimento do sistema sócio-metabólico do capital, partindo dos conceitos de “acumulação flexível”, de David Harvey e de “mundialização do capital” de François Chesnais, para entender a implementação do “modelo japonês”/“Toyotismo”, em um dos seus instrumentos mais usuais: o Programa de Qualidade Total. O lócus da pesquisa é o Banco do Brasil, a maior instituição financeira da América Latina. Tomando como marco referencial para o início da investigação o ano de 1986, quando o Banco perde a conta-movimento e se vê obrigado a buscar no mercado fontes próprias de captação de recursos, são analisadas as diversas iniciativas que a empresa adota, as quais ela chamou de “Programa de Ajustes” e que tinham como objetivo declarado “adaptar a instituição a essa nova realidade”. No bojo da análise das transformações que foram desencadeadas, argumenta-se que o Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil – PQTBB, assume um papel significativo na medida em que é por meio dele que a empresa busca demonstrar a inexorabilidade das mudanças que vão sendo implementadas, ao mesmo tempo em que se tenta alcançar a adesão e o convencimento dos funcionários da instituição acerca da necessidade de adotar e conviver com os novos referenciais de gestão e organização do trabalho e da produção, mesmo que esses venham a exigir um aumento da produtividade e uma ampliação do controle da empresa por sobre as atividades desenvolvidas.

Palavras Chave: Banco do Brasil; Reestruturação Produtiva; Qualidade Total.

ABSTRACT

The present study begins at the characterization of the most recent period of development of the capital's social and metabolic system, from the concepts of "flexible accumulation", of David Harvey, and of "la mondialisation du capital", of François Chesnais, to understand the implementation of the "Japanese model"/"Toyotismo", in one of its most usual instruments: the Total Quality Program. The research takes place in the Banco do Brasil, the largest financial institution in Latin America. Its referential landmark for the beginning of the investigation is the year of 1986, when the Banco do Brasil loses the movement-account and is obliged to look for its own financial resources in the market. The study analyses the Bank's several enterprises, which the Company named as "Program of Arrangements", and whose declared objective was "to adapt the institution to the new reality". In the core of the analysis of the transformations that were unleashed, it is argued that the Total Quality Program of the Banco do Brasil – PQTBB, assumes a significant role, for it is through it that the Enterprise tries to demonstrate the inexorability of the changes that are being implemented, while, at the same time, tries to reach the adhesion and the conviction of its employees, about their necessity of adopting and of getting along with the new referential systems of management and organization of the work and the production, in spite of the fact that these systems come to demand an increase of the productivity and an enlargement of the Enterprise's control over the developing activities.

Key words: Banco do Brasil; Productive Restructuring; Total Quality.

INTRODUÇÃO

“Desde dentro”: uma pesquisa imbricada e implicada

A definição do objeto de pesquisa, como não poderia deixar de ser, não surge de maneira aleatória. No caso específico da presente pesquisa, uma série de fatores contribuiu para que o intuito de pesquisar o PQTBB¹ ganhasse dimensões cada vez mais significativas. Um elemento fundamental que marca todo o desenvolvimento deste trabalho é o fato de que sou funcionário do Banco do Brasil desde agosto de 1986, quando ingressei na carreira de “Menor Auxiliar de Serviços Gerais”, o que, na cultura organizacional da empresa, traduzia-se tão somente por “boy”. A partir de outubro de 1988, mediante aprovação em seleção interna, migrei para a carreira “administrativa” e passei a compor o quadro de funcionários efetivos da instituição.

Foi então na condição de funcionário do Banco que vivenciei, dia-a-dia, a implementação, no Banco do Brasil, do Programa de Qualidade Total nas suas mais diversas etapas. Devido a minha militância no movimento sindical, tive também a oportunidade de participar de diversos fóruns do funcionalismo do Banco, em âmbito local, regional, interestadual e nacional, durante o período de implementação do Programa, nos quais, parte significativa das discussões estava associada, direta ou indiretamente aos seus mais diversos aspectos e aos seus reflexos nas condições de vida e de trabalho dos funcionários do BB.

Assim, quer seja por “tarefa” de militância, quer seja por curiosidade acadêmica, passei a colecionar uma série de documentos disponibilizados pela empresa, por meios eletrônicos e ou impressos, através dos quais foram (e ainda são) disseminados valores e conceitos vinculados ao

¹ PQTBB é a sigla que popularizou, durante meados da década de 1990 o Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil.

Programa. Também os diversos fóruns de organização do funcionalismo, entre eles os Sindicatos, a Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil – ANABB, a Executiva Nacional, depois Comissão de Empresa dos Funcionários do BB, os representantes dos funcionários no Conselho de Administração – GAREF, esse já extinto, a antiga Confederação Nacional dos Bancários – CNB/CUT, hoje Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro- Contraf/CUT, dentre outros, publicaram um grande número de boletins, jornais, cartilhas, livretos e demais periódicos, tendo como objeto de referência o PQTBB e/ou os seus desdobramentos.

Dada a minha condição de pesquisador “desde dentro”, na medida em que sou parte do objeto de investigação, acredito que se faz necessário tecer algumas considerações metodológicas acerca do que essa condição representa, tanto no que diz respeito às oportunidades que ela proporciona, quanto aos cuidados necessários à manutenção do tradicional rigor que as ciências sociais requerem.

De início, acho importante já ressaltar que comungo das idéias que asseveram a impossibilidade de separar efetivamente teoria e método, portanto entendo que a construção do conhecimento se dá por meio da imbricação que o pesquisador engendra a partir dos seus métodos de investigação, do cabedal teórico que porta e da relação constituída entre esses e o seu campo de investigação.

Nas ciências sociais, uma das áreas em que mais se manifesta o debate acerca dos métodos de investigação diz respeito à pesquisa por “imersão”. A partir da postura a ser adotada pelo pesquisador, passando pelo grau de imersão conseguido, até a classificação dos seus achados, o cientista social, desde Malinowsky, vê-se envolvido numa seara na qual as conclusões e/ou os resultados das suas investigações são matizadas pela explicitação coerente da relação que estabeleceu entre a teoria por ele reivindicada e os métodos de investigação que foram utilizados

na construção dos dados empíricos.

O próprio sentido do recurso à imersão enquanto instrumento de construção de tais dados é objeto constante de debates entre os pesquisadores, debates estes que têm por objetivo legitimar ou desqualificar a presença constante do pesquisador em seu campo de investigação a partir dos métodos de aproximação e/ou distanciamento que são constituídos e que levam a uma determinada e específica interpretação do “campo nativo”.

Na verdade, em algumas dessas abordagens o que se verifica é um questionamento à própria pesquisa de cunho, por assim dizer, etnográfico, enquanto campo legítimo de interpretação de um determinado fenômeno sociológico. No livro de Nicholas Thomas, “Against ethnography”² de 1991, é possível identificar uma série de questionamentos que são levantados acerca do trabalho do etnógrafo e da validade desse tipo de investigação. Esses questionamentos passam pela legitimidade das ciências sociais para falar de sincretismo, transposição e de constituição de costumes opostos. Segundo Thomas:

“Assim como certos métodos e técnicas de pesquisa, tais como: os questionários sociológicos e entrevistas que permeiam as conversações, influenciam fortemente a forma como a informação é apresentada, as relações entre tecnologias de pesquisa prática e as formas de registrar e escrever deveriam ser problematizadas sob o aspecto de algum tipo de aprisionamento mútuo, mais do que sob algum tipo de determinismo.”
(THOMAS, 1991, p?) **(livre tradução)**

Os questionamentos apresentados por Thomas têm por objetivo demonstrar a limitação dos discursos que são realizados pelos cientistas a partir dos seus escritos em relação à sua pesquisa de campo. Ele continua:

² Thomas, Nicholas. “Against ethnography”. *Cultural Anthroology*, .Cultural Anthroology, 1991, vol. 6 n. 3 (pp. 306-322)

“É perfeitamente possível gerar análises de discursos similares a partir de procedimentos de pesquisa diferentes e da mesma forma é possível utilizar procedimentos de pesquisa similares para matrizes teóricas diferentes.” (THOMAS, 1991, p.?) (livre tradução)

Esse mesmo debate parece ganhar uma dimensão mais ampla a partir da emergência das formulações dos assim chamados, “pós-modernos”, que vão atribuir a análise do discurso científico um papel predominante na interpretação, ou “re-interpretação”, no significado ou na “re-significação” das variadas esferas de produção do conhecimento, de acordo com o conteúdo do discurso e/ou das narrativas dos(as) quais os pesquisadores fazem uso para descrever e interpretar os seus achados.

Em busca de uma localização para o pós-modernismo, tanto do ponto de vista cultural como histórico e seguindo os passos de Fredric Jameson (1997), Paul Rabinow (1999) nos diz que: “o pós-modernismo se localiza cultural e historicamente não somente como termo estilístico, mas como demarcador de um período.”. Período esse que ele chama de “capitalismo tardio”.

“O capitalismo tardio é definido por Jameson como o momento em que ‘os últimos vestígios da natureza que sobreviveram ao capitalismo clássico são finalmente eliminados: o terceiro mundo e o inconsciente. Os anos 60 terão sido então o período de transformação momentânea no qual esta reestruturação sistemática acontece numa escala global.” (RABINOW, 1999, p. 87-88)

Dando continuidade ao debate acerca da crítica à etnografia e numa referência a essa suposta superação do discurso da modernidade, é o próprio Rabinow, quem nos vai trazer um outro tipo de questionamento também de cunho epistemológico à pesquisa etnográfica. Na medida em que o moderno pensamento filosófico supera a lógica aristotélica de “Razão” e também o primado cartesiano que impunha à ciência a busca da “Verdade”, isso traz também para a epistemologia a necessidade de garantir a validação objetiva das suas conclusões de modo a assegurar um certo grau de generalizações. Saber e conhecimento passam também a constituir um espectro de representações possíveis para o próprio sujeito cognoscente.

“Saber é representar acuradamente o que está fora da mente, entender a possibilidade e a natureza do saber é entender a maneira pela qual a mente está apta para construir tais representações. A preocupação eterna da filosofia é ser teoria geral de representações, uma teoria que divida a cultura em áreas que representam a realidade, em áreas que a representam não tão bem assim, e naquelas que de maneira alguma a representam (a despeito de pretender fazê-lo)” (RORTY, 1979, apud RABINOW, 1999, p. 72-73)

O reconhecimento de que conhecimento e verdade absoluta não precisam (e não podem) ser sinônimos, ao mesmo tempo em que liberta o sujeito conhecedor dos grilhões da filosofia clássica, impõe à ciência a tarefa de constituir, dentro dos seus próprios parâmetros específicos, um conjunto de práticas e métodos de validação e de objetividade que garantam a legitimidade dos seus “experimentos”. Essa tarefa está então colocada, tanto para as pesquisas que se constituem nos marcos teóricos e nos postulados da modernidade, quanto para aqueles que proclamam a eclosão de um período e/ou de uma lógica “pós-moderna”.

Assim é que ao problematizar sobre essa questão se faz necessário apontar para o fato de que a pesquisa etnográfica comporta, pelo menos, duas habilidades específicas, quais sejam: observar e escrever/descrever.

Ao participar dos fluxos do cotidiano “nativo”, o pesquisador penetra o ambiente social, engaja-se em sua cultura, constrói interações, observa e até participa do universo nativo à sua maneira. Do mesmo modo, ele descreve de forma regular e sistemática, o que observa e o que apreende enquanto participa do cotidiano dos seus “sujeitos”. O pesquisador registra os signos, os contatos, os eventos, as suas relações, descobertas, frustrações, envolvimento; descreve cenários, ambientes; define o campo, os informantes, os sujeitos, etc. Assim é que enquanto observa o ambiente de interação social, ele cria um registro, que, embora seja particular e por isso mesmo específico, almeja atingir o status de generalizações plausíveis e dotadas de sentido, para que sejam validadas por seus pares.

A tarefa do pesquisador que faz a opção por pesquisas com essas características tem como compromisso precípua, descobrir e desvelar os significados “nativos”. Dessa forma, mesmo reconhecendo o caráter pessoal da observação, é necessário estar atento para que o seu discurso aponte para a compreensão das múltiplas formas e significados que cada acontecimento tem para os seus sujeitos-informantes. É preciso, portanto, sem correr o risco de uma concessão essencialmente positivista, dar voz àqueles que precisam (e devem) falar em sua investigação.

Acho que aqui é importante ressaltar também a necessidade que tem o pesquisador de garantir ao máximo as condições para que a sua imersão no campo seja capaz de expressar uma gama variada de nuances de forma a lhe dotar dos elementos necessários à construção do seu “discurso científico”.

Ao pesquisador, portanto, é necessário recorrer amiúde, aos seus apontamentos e às suas notas de campo para que os seus registros sensoriais não sejam solapados pelo esquecimento. O acompanhamento sistemático do seu convívio no universo “nativo” precisa ser minuciosamente descrito sob pena de que experiências singulares e acontecimentos fortuitos venham a ser perdidos quando da transposição dos seus relatos para o texto final. Esse, certamente, foi um recurso importante no desenvolvimento do presente trabalho.

Dessa forma a recorrência a técnicas como a de imersão no universo nativo, marcada pela inserção do pesquisador na organização societal que busca investigar, **pode**, de acordo com as características e com os objetivos da pesquisa, demonstrar muito maior validade analítica do que uma simples tabulação e análise dos dados quantitativos. Nunca é demais ressaltar a possibilidade de se recorrer, de maneira aditiva a ambos os tipos de abordagens, tanto quantitativas como qualitativas, até porque, a pesquisa por imersão é, tão somente, mais um dos variados modos de produção de dados dentro das ciências sociais. E ela, como os demais, apresenta vantagens e desvantagens.

É exatamente em função dessas especificidades e da própria natureza das investigações etnográficas, vale frisar: a busca por compreender e expressar a realidade de “outrem”, que um outro posicionamento crítico em relação à etnografia surge, exatamente a partir do ponto de vista dos, por assim dizer, “nativos”. Na verdade, trata-se de uma crítica a toda a produção etnográfica e a própria etnografia enquanto método.

Linda Smith, em seu texto “Decolonizing Methodologies” (1999), faz um verdadeiro (e legítimo) “desabafo”. Na medida em que a proliferação de estudos etnográficos se deu tendo sempre como referência a perspectiva do “ocidente”, segundo Smith, toda essa produção necessita ser questionada, uma vez que os parâmetros, práticas, métodos e paradigmas científicos ensejariam uma visão do colonizador sobre o colonizado.

Ela reivindica então a construção de um outro paradigma, a partir do ponto de vista do colonizado, mediante o qual se estabeleceria a única possibilidade de representação dos signos e significados “nativos”, sobre a sua própria ótica.

Em primeiro lugar, ela afirma a sua posição tomando partido a partir do ponto de vista do colonizado. E como tal, descreve como o “mundo nativo” tem percebido as pesquisas do “mundo ocidental”.

“A palavra “pesquisa” é provavelmente uma das palavras mais sujas do vocabulário do nativo. Em diferentes contextos nativos ela fala silêncio, evoca memórias ruins e desencadeia um sorriso de quem sabe e desconfia. É uma palavra poderosa. A pesquisa científica está ligada aos piores excessos do colonialismo, permanece na história e essa história ainda ofende o sentido mais profundo da nossa humanidade. O ocidente acha que pode conceber o imaginário, maneiras de saber, etc. e, simultaneamente, rejeitar o povo que criou e desenvolveu estas idéias e buscar ainda negar as oportunidades futuras de serem criadoras da sua própria cultura e da sua própria nação.” (SMITH, 1999) (livre tradução)³

A questão trazida à tona pelo texto de Smith demonstra o quanto é necessário problematizar não só a produção de textos bem como a própria pesquisa etnográfica. Na medida

³ Como, infelizmente, não há ainda edição em português desse brilhante livro, a tradução foi feita do texto original publicado em inglês.

em que propõe a construção de uma metodologia nativa, a sua crítica não se restringe a uma questão de perspectiva metodológica. Ela questiona toda formulação existente hoje acerca da constituição do próprio método de investigação etnográfica, tributário exclusivamente de uma tradição baseada no “imperialismo” ocidental.

No caso da presente pesquisa obviamente não se trata de estabelecer uma ruptura com prelados tradicionais da pesquisa sociológica como nos propõe Smith, mas fundamentalmente de buscar identificar os elementos que caracterizam as mudanças ocorridas nas relações de trabalho, confrontando o relato de alguns dos personagens envolvidos acerca das suas sensações, percepções e representações quanto à nova realidade imposta pela reestruturação produtiva com os documentos produzidos pela empresa e por alguns organismos de representação dos trabalhadores que dão conta dos movimentos realizados por ambos, no intuito de garantir a implementação da reestruturação por um lado e da construção de mecanismos de resistência, por outro. Esse confronto é permeado pela recorrência ao referencial teórico produzido por uma bibliografia específica da sociologia do trabalho que versa sobre as transformações ocorridas nos modelos de gestão e organização da produção a partir do advento do “modelo japonês”, desenvolvido com base nas experiências da montadora de automóveis japonesa Toyota e que depois se espalhou pelo ocidente, fundamentalmente nos países, assim chamados, desenvolvidos.

Objetividade, subjetividade e conhecimento

Para dar continuidade a problematização acerca do meu imbricamento com o objeto de pesquisa, acredito que se torna importante tecer alguns comentários sobre a concepção epistemológica que norteia toda a construção deste trabalho. Nessa medida e como já foi dito antes, o processo de produção do conhecimento científico é aqui entendido sempre como um

constructo. Desde a definição do tema, passando pela revisão teórica, até a definição de quais serão os caminhos e trilhas metodológicos que servirão de esteio para a consecução da pesquisa, a tarefa de construir uma perspectiva de abordagem do real é feita sempre por meio de aproximações e afastamentos nem sempre muito bem definidos.

Ao buscar desvelar a realidade que lhe é exterior, identificando, construindo e estabelecendo problematizações, o pesquisador constitui o seu objeto de investigação, impingindo nele, características peculiares. Na medida em que os diversos momentos do trabalho de investigação de cunho científico, que não se limitam apenas à demarcação do objeto, são constituídos a partir da perspectiva própria do sujeito que busca conhecer, mesmo que submetida ao rigor do arcabouço conceitual e metodológico próprio de cada área do conhecimento, a pesquisa científica está então, envolta em uma esfera de subjetividades. Contudo, o reconhecimento de tais elementos, que denotam uma relativa pertinência dos objetos de estudos científicos às idiossincrasias do sujeito-pesquisador, não pode ser entendido enquanto um obstáculo à busca de uma “objetividade”, que, ao fim e ao cabo, é o traço marcante de qualquer investigação que almeja o título de científica.

Na tentativa de afirmar o seu lugar próprio e procurando constituir o seu campo específico de atuação, cada área do conhecimento humano busca dotar-se de critérios de investigação e de validação dos resultados alcançados, a fim de assegurar, exatamente, essa necessária “objetividade”.

Nessa medida, o campo científico, entendido como um espaço próprio de desenvolvimento do conhecimento humano, que se distingue das reproduções míticas, do senso comum, e busca na objetividade, no experimento e no discurso lógico a sua afirmação, é, por excelência, um espaço de problematizações, de constantes questionamentos, de construção, desconstrução e reconstrução de postulados e axiomas.

No que pese a potencialmente infinita quantidade de áreas específicas de desenvolvimento do conhecimento humano científico, suscitando cada vez mais, uma maior diversidade de teorias, métodos e objetos, é possível então identificar alguns traços do que poderia representar uma certa “unidade de visão” do pensamento científico, muito embora, como nos lembra Gilles-Gaston Granger: “...esta unidade do pensamento científico aparece mais como um projeto do que como um dogma.”(GRANGER,1994) .

Tentando identificar traços comuns nas ciências, o mesmo Granger, reconhecendo a amplitude da diversidade das áreas do conhecimento, sugere alguns caminhos que são trilhados na construção do que poderíamos chamar de cientificidade:

“Há, porém, um ponto sobre o qual essa diversidade mais revela do que dissimula uma unidade profunda, que é o uso da **linguagem** feito pela ciência. Toda ciência se produz numa linguagem, ou seja, mais geralmente num sistema simbólico.(...) Só pode haver ciência, no sentido estrito do termo, expressa, ou seja, que represente os seus objetos num sistema simbólico.” (GRANGER, 1994, p.51)

Essa perspectiva demonstra que para a constituição de qualquer área específica do conhecimento, seja nas ciências naturais ou nas humanas e sociais, é imprescindível a construção de um discurso próprio, de uma linguagem que lhe é peculiar e que aglutina uma série variada de argumentações e de regras, que precisam ser apreendidas por todos aqueles que se dispõem a fazer incursões em seu terreno.

Por outro lado, uma outra preocupação, ainda recorrente, em muitas áreas do conhecimento, é aquela que propugna por uma ciência que esteja voltada para atingir uma pretensa neutralidade. Em grande medida essa concepção está assentada na busca de afirmar a primazia dos dados quantitativos em detrimento das avaliações qualitativas no desenvolvimento das pesquisas. Tendo em vista algumas das características próprias das ciências naturais e

levando em consideração a possibilidade de que opções políticas e/ou ideológicas venham a escamotear elementos de cunho histórico e/ou sociais - como estratificação e desigualdades, por exemplo – muitos dos que asseveram por essa suposta “neutralidade” científica, estimulam a recorrência aos dados estatísticos enquanto elementos fundamentais de validação dos resultados anunciados, buscando restringir qualquer possibilidade de uma manifestação da subjetividade do pesquisador, inclusive quanto a sua narrativa.

Parte-se do suposto de que uma “coleta” de dados objetivos, passíveis de serem submetidos a comprovações empíricas supostamente irrefutáveis, garante a necessária “neutralidade” e confirma a “isenção” do pesquisador e dos objetivos da sua pesquisa, assegurando a confiabilidade dos resultados atingidos.

Os dados estatísticos estariam, sob essa perspectiva, espelhando a exata configuração do real e garantindo a legitimidade que tanto agrada a alguns dos mais importantes financiadores da pesquisa científica.

A esse respeito, Patrick Champagne, em suas avaliações acerca das pesquisas de sondagem de opinião, vai demonstrar que, mesmo nos trabalhos de cunho essencialmente quantitativo, os dados a serem analisados são “construídos” de acordo com variáveis diversas, o que afasta qualquer possibilidade de se lhe atribuir a decantada “neutralidade”.

“A escolha das populações a serem interrogadas nunca é neutra e predetermina de forma considerável, sobretudo em matéria de opiniões, a distribuição das respostas obtidas. Tal postura não significa que todas as escolhas sejam equivalentes e, igualmente, arbitrárias.” (CHAMPAGNE, 1996, p.187)

Continuando, Champagne, sobre as pesquisas de opinião na França, nos diz o quanto é possível identificar de subjetividades na construção de tais dados.

“Em todo caso, interrogar sistematicamente, como fazem os institutos de sondagem, amostras representativas da população francesa, seja qual for o objeto da pesquisa, impede a coleta das opiniões efetivas dos indivíduos (...) e a determinação dos grupos sociais são realmente mobilizados ou diretamente envolvidos pelas questões abordadas pela pesquisa. Sem, dúvida é uma possibilidade rara de dizer a priori, independentemente do objeto de uma pesquisa, qual população convém escolher e interrogar.” (Idem)

Tão importante quanto o reconhecimento de que os dados são construídos a partir das subjetividades que envolvem as circunstâncias da sua construção é a explicitação dos elementos presentes nessa elaboração já que

“Para cada pesquisa, deve ser colocado o problema da amostra pertinente, sabendo que, muitas vezes, a solução só se tornará evidente quando a pesquisa já estiver bem adiantada, senão por vezes quase terminada.” (Idem)

Na mesma medida em que se faz necessário problematizar a construção dos dados que vão orientar os resultados das pesquisas, no sentido oposto, é também importante ressaltar a necessidade de se estabelecer uma criteriosa vigilância no que tange as representações feitas tanto pelos informantes, quanto pelo próprio pesquisador, na tentativa de apreender os aspectos da realidade sob a qual se debruça.

Assim como a realidade não salta aos olhos por suas próprias pernas, desnudando-se objetivamente frente ao olhar do pesquisador, também não podemos concluir, em sentido oposto, que o real é absolutamente inatingível, dada à infinidade de facetas nas quais se transmuta. O movimento do pensamento, que parte da “realidade concreta” para o “real pensado”, precisa, necessariamente, para cumprir o seu périplo dialético, retornar à realidade (concreta), por meio de totalizações possíveis, engendradas pelo sujeito cognoscente, como uma síntese do processo de conhecer.

É então nessa medida que se manifesta o entendimento já aqui exposto de que o processo de construção do conhecimento é sempre feito por meio de aproximações, por uma tentativa de apropriação do real dentro dos limites do que é possível e tendo como referência a perspectiva

dialética da totalidade.

Assim, é necessário reconhecer que os elementos assacados pelo pesquisador no intuito de fundamentar as suas argumentações, são também construídos no desenvolvimento da pesquisa mesmo quando ainda em projeto. É certo que é preciso fugir das possíveis reificações que restringem e aprisionam os aspectos da realidade, criando unidades autônomas e independentes que supostamente dariam conta do real “como ele é”. Contudo, há que se refutar também as tendências que vaticinam, por isso mesmo, a impossibilidade de qualquer generalização conceitual na medida em que essas seriam sempre relativas e parciais.

Como observa Marx em sua “Contribuição para Crítica da Economia Política”:

“(...) a totalidade concreta enquanto totalidade-de-pensamento, enquanto concreto de pensamento, é de fato um produto do pensamento, da atividade de conceber; ele não é pois de forma alguma o produto do conceito que engendra a si próprio, que pensa exterior e superiormente à observação imediata e à representação, mas um produto da elaboração de conceitos a partir da observação imediata e da representação. O todo, na forma em que aparece no espírito como todo-de-pensamento, é um produto do cérebro pensante, que se apropria do mundo do único modo que lhe é possível, de um modo que difere da apropriação desse mundo pela arte, pela religião, pelo espírito prático. Antes como depois, o objeto real conserva a sua independência fora do espírito; e isso durante o tempo em que tiver uma atividade meramente especulativa, meramente teórica.” (MARX, 1977, p. 219)

Da mesma forma que os dados a serem trabalhados durante a pesquisa são frutos do trabalho de construção metodológica, o objeto da investigação também é uma construção teórica e epistemológica. Os fatos sociais que definem o objeto a ser investigado não são identificados aleatoriamente e independente da vontade de quem pesquisa. Ao contrário, são também eles percebidos em direta consonância com a fundamentação epistemológica coetânea à própria definição do objeto.

Numa crítica ao que chamam de uma compreensão “empirista”, Bourdieu, Chamboredon e Passeron, informam-nos que:

“Não é possível evitar a tarefa de construir o objeto sem abandonar a busca por esses objetos pré-construídos, fatos sociais separados, percebidos e nomeados pela sociologia espontânea, ou ‘problemas sociais’ cuja pretensão a existirem como problemas sociológicos é tanto maior na medida em que têm mais realidade social para a comunidade dos sociólogos.” (BOURDIEU, CHAMBOREDON e PASSERON, 1999, p. 47)

Esses autores, na mesma obra, vão também corroborar com a posição de que, como “os fatos não falam por si só”, há que se reconhecer e, mais que isso, apropriar-se das teorias que subjazem ao objeto de investigação, a fim de controlar, da melhor maneira possível, as suas representações:

“A medida e os instrumentos de medição, e, de forma geral, todas as operações da prática sociológica, desde a elaboração dos questionários e a codificação até a análise estatística, constituem outras tantas teorias em atos, enquanto procedimentos de construção, conscientes e inconscientes, dos fatos e das relações entre os mesmos. Quanto menos consciente for a teoria implícita em determinada prática – teoria do conhecimento do objeto e teoria do objeto – maiores serão as possibilidades de que ela seja mal controlada, portanto mal ajustada ao objeto em sua especificidade” (id., p. 53).

Fica evidente, dessa forma, que o pesquisador não parte para a sua investigação, como que desprovido de qualquer intencionalidade. Contudo, isso não o autoriza, parece-nos evidente, a “manipular” resultados de acordo com a sua vontade. Assim, assumir as suas perspectivas de análise e explicitar os caminhos e trilhas percorridos durante o transcurso do processo de pesquisa é, seguramente, a melhor maneira de garantir a transparência e a “objetividade” necessária aos resultados do trabalho científico.

Procedimentos metodológicos

Dada a peculiaridade deste trabalho, marcado por uma inserção direta do pesquisador em seu próprio campo de estudo, a pesquisa necessitou se revestir de uma série de cuidados para que fosse garantido o distanciamento necessário à construção dos achados. É certo de que tais cuidados são de ordem distinta daqueles que, vindos “de fora”, buscam uma inserção no universo pesquisado. No caso desta pesquisa, a questão metodológica fundamental residiu em buscar

garantir a lisura das avaliações e das suas conseqüentes conclusões com base em elementos fornecidos pela bibliografia existente acerca do tema, nos documentos produzidos pela empresa e por entidades representativas dos funcionários, bem como nos dados primários construídos de acordo com os instrumentos de pesquisa, que procuraram dar aos informantes a liberdade necessária para manifestarem as suas posições quanto ao tema proposto.

Assim como a condição de “desde dentro” me permitiu ter acesso a um sem número de informações que estão restritas aos integrantes diretos do universo pesquisado, o fato de ter vivenciado uma série de experiências diretamente relacionadas com o objetivo da pesquisa e que se processaram no decorrer do período sobre o qual se debruça à investigação, também propiciou as condições para que, de uma posição privilegiada, fosse possível fazer uso de alguns instrumentos “informais” tanto na construção dos dados, como na elaboração do trabalho científico.⁴

Mesmo tendo que, freqüentemente, tomar todo o cuidado necessário para que o discurso dos informantes não fosse matizado pelo ponto de vista do pesquisador, nem que, por outro lado, a análise dos dados fosse feita estritamente com base no que forneciam os informantes, acredito que a tarefa de pesquisar “a vida desse meu lugar”, ao mesmo tempo em que impôs as restrições próprias dessa condição (de pesquisador), que se submete a todo o rigor metodológico característico da objetividade científica, também possibilitaram a oportunidade de construção de mecanismos que fossem capazes de dar voz àqueles que não a tiveram no momento oportuno, nem encontraram antes as condições necessárias para proclamar a verdadeira dimensão do seu sentimento.

Foi essa a expectativa que iluminou o trabalho de campo e que determinou a opção pela

4 Tais instrumentos foram conversas informais durante o trabalho, participação em atividades promovidas pela empresa como cursos e espaços de formação, assembléias, seminários, encontros e congressos em âmbito local, estadual e/ou nacional.

adoção de técnicas de pesquisa que me permitiram dar a maior liberdade possível para que os informantes pudessem recobrar reminiscências da sua história profissional, trazendo a tona elementos que, de acordo com as suas próprias experiências, se constituíram em momentos importantes capazes de resgatar as suas impressões sobre os acontecimentos nos quais se envolveram, tomaram parte, ou foram envolvidos por conta da sua faina.

Dessa forma, o privilégio dado aos instrumentos abertos no trabalho de campo, como entrevistas abertas e/ou semi-dirigidas em detrimento de questionários fechados ou estruturados, se mostrou muito mais eficiente no sentido de promover a construção de dados a serem analisados de uma maneira qualitativa. A opção por esse tipo de instrumento teve também como motivação, estimular a descrição de elementos do cotidiano laboral dos informantes que, mesmo tendo o seu epicentro na esfera do trabalho, pudessem ter sido responsáveis por desencadear comportamentos que repercutiram para fora dos muros da empresa, bem como tentar perceber também o movimento inverso, no qual elementos externos ao ambiente de trabalho pudessem intervir na conduta de cada um durante a sua vida, promovendo reações variadas e instruindo a assunção de posições mais ou menos claras quanto à implementação do Programa de Qualidade.

O roteiro utilizado para a realização das entrevistas para o trabalho de campo está incluído na seção de anexos, ao final do trabalho.

Foram feitas dez entrevistas com funcionários do Banco lotados em dependências diversas e em cargos e/ou funções também distintas. Dentre estes, um é dirigente sindical que, embora funcionário do Banco, está, neste momento, licenciado das suas funções laborais, para exercício da atividade sindical. A distribuição dos informantes foi então a seguinte:

- a) 01 Gerente de Administração da Superintendência do Banco do Brasil na Bahia;
- b) 01 Gerente Geral da Gerência Regional de Logística – GEREL Salvador (BA);
- c) 01 Gerente Geral de Agência;

- d) 01 Gerente de Expediente de Agência (Gerência Média);
- e) 01 Gerente de Contas de Agência (Gerência Média);
- f) 01 Analista Júnior da GEREL (membro da EAD da dependência);
- g) 01 Caixa Executivo;
- h) 01 Escriturário de Agência;
- i) 01 Escriturário de Órgão Regional – GECEX; e
- j) 01 Sindicalista.

Muito embora os informantes da pesquisa de campo estejam todos lotados no Estado da Bahia, em virtude da padronização dos procedimentos dentro do processo produtivo e também da abrangência nacional das medidas adotadas dentro da reestruturação da empresa e, dentre elas, a implementação do Programa de Qualidade Total, foi possível perceber que o campo empírico delimitado inicialmente se estende para muito além das divisas estaduais, conformando um conjunto de transformações que tem a Bahia como mais uma das unidades de atuação do Banco e nessa medida, integrada às rotinas, normas e processos que têm caráter e amplitude nacionais, nos servindo portanto, como uma referência, um fio condutor para compreender e interpretar as recentes mudanças ocorridas no Banco do Brasil em todo o território nacional.

Corroborando com essa análise, um dos entrevistados nos dá o seguinte depoimento:

“[...] em relação à organização da empresa ela era uma empresa bem burocrática, centrada em cima de instruções, todas as instruções eram na CIC [Codificação de Instruções Circulares], os manuais de serviço e agente enquanto implantador tinha responsabilidade de preservar os padrões nas agências, então todas as agências do país recebiam nossa visita de implantador e também dos inspetores para... agente tinha a finalidade de levar uma tecnologia e ao mesmo tempo preservar para que todas as agências tivessem o mesmo padrão de execução desses processos do Banco, então o que era feito aqui na Bahia era feito em São Paulo...” (Gerente Regional, GEREL, 56 anos, 35 anos de Banco)

Apresentando o objeto da pesquisa

O Banco do Brasil constitui-se na maior instituição financeira da América Latina, com um patrimônio líquido de R\$ 20,758 bilhões e ativos totais de 296,356 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 15.113 pontos atendimentos, dos quais 3.969 são agências e outros 11.144 são postos diversificados de atendimento ao público, estando distribuído por 3.138 municípios do país, além de possuir 41 dependências no exterior entre Agências, Subagências, Unidades de Negócios e Escritórios de Representação e Subsidiárias, presente em 22 países, atendendo, no total, a mais de 24,4 milhões de clientes, para o que contava, ao final do ano de 2006 com 82.672 funcionários, 9.947 estagiários, cerca de seis mil contratados temporários e 4,8 mil adolescentes trabalhadores.⁵

O funcionalismo do BB, por sua vez, esteve à frente de uma série de jornadas de luta da categoria bancária, que tiveram lugar no período compreendido entre meados dos anos 1980 e início dos anos 1990, bem como na retomada das mobilizações nos primeiros anos do presente século, constituindo-se algumas vezes enquanto uma referência de organização para toda a categoria bancária.

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 – o Banco, em 1999, respondia por 80% dos financiamentos do sistema financeiro destinados ao setor primário da economia, segundo dados do DIEESE;⁶ o BB também sofre pressões de diversos setores da

5 Segundo dados divulgados pelo Balanço Anual 2005, “Retrato da Empresa”, “Rede de Atendimento” e “Análise do Desempenho – 4º Trimestre de 2006”, todos disponíveis no site www.bb.com.br, acessado em 27.02.2006.

6 DIEESE. O Banco do Brasil em 1998. Brasília, DIEESE – Subseção ANABB, 1999.

sociedade no sentido de garantir um retorno significativo aos investimentos dos seus acionistas, incluindo-se aí, o acionista controlador, o Tesouro Nacional (SILVA, 2002).

Essas pressões, apesar de estarem sempre presentes, passam a se constituir enquanto premissas que norteiam a atuação da instituição, fundamentalmente, a partir de 1986, quando o Banco perde a Conta-Movimento do Governo Federal, instrumento que lhe garantia até então uma fonte segura de retorno financeiro, além de representar uma possibilidade real de utilização de recursos do Tesouro Nacional no direcionamento de políticas públicas de caráter social.⁷

Frente a essa realidade o Banco se vê, a partir de então, 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, daí por diante, a serem comercializados pela instituição. Esse movimento trouxe também a possibilidade de promover uma grande transformação na estrutura da empresa, que a partir desse momento daria início a atuação do Banco do Brasil enquanto “Banco múltiplo”. O conglomerado BB, agora constituído, 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.

Vale ressaltar que tais mudanças foram responsáveis também pelo desencadeamento de uma série de alterações no que poderíamos chamar de “cultura organizacional”, modificando de maneira significativa às relações de trabalho dentro da empresa, quer seja no aspecto mais estrito da relação capital-trabalho; quer seja no desenvolvimento das relações “inter-pessoais” entre os próprios funcionários do Banco.

A busca crescente pelo resultado financeiro do conglomerado BB vai intensificar-se ainda

⁷ Em 1986 a conta-movimento do governo federal é transferida para o Banco Central dentro de uma política 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. Essa transferência gera o Tesouro Nacional como instrumento capaz de garantir um maior controle do orçamento da União e de gestão dos recursos por parte do poder executivo permitindo o seu alinhamento a uma política de ajuste fiscal mais objetiva.

mais a partir de 1990, com a chegada ao governo do presidente Fernando Collor de Melo. O início do processo de desestatização da economia brasileira, levado a cabo pelo então chefe de Estado, vai colocar a totalidade das empresas estatais frente a um debate 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: tornaram-se um “cabide de empregos para os marajás do serviço público”⁸, 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 no que diz respeito 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 se deu no sistema financeiro. A maior parte dos bancos públicos estaduais foi vendida. Ficaram de fora desse clássico movimento “desestatizante” as Instituições Financeiras Públicas Federais, a saber: a Caixa Econômica Federal – CEF; o Banco da Amazônia S. A. – BASA; o Banco do Nordeste do Brasil – BNB; o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES e o Banco do Brasil.

⁸ Durante a sua campanha eleitoral o então candidato Fernando Collor de Melo declarou que o Banco do Brasil estaria “repleto de marajás”.

Contudo, mesmo não sendo incluído na lista das empresas estatais a serem privatizadas, o Banco do Brasil 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 Tesouro Nacional, o acionista majoritário. 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 essa “grande virada”.⁹ É no bojo de transformações dessa ordem que surge o Programa de Qualidade Total no Banco do Brasil.

Esse é então o cenário no qual se procurou identificar as condições para que a **temática** da pesquisa pudesse ser desenvolvida. 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, foram orientadas no sentido de promover as condições para que o Banco pudesse integrar-se ao mercado financeiro, disputando em igualdade de condições com as demais instituições.

Com efeito, o conjunto dessas ações, paulatinamente, também levaram a empresa a redefinir a sua atuação, centralizando-a 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 atividades que só poderiam vir a gerar pouco ou mesmo nenhum retorno financeiro, mas que estivessem ligadas as demandas sociais emanadas do

⁹ A “Grande Virada” foi o nome dado a um programa nacional desenvolvido pelo BB, ainda no final da década de 1980.

caráter 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.

Objetivo

O principal objetivo da pesquisa é: *verificar qual a relação existente entre a implementação do Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil – o PQTBB - e o conjunto de transformações ocorridas na empresa em seu modelo de gestão, em sua estrutura organizacional, em sua relação com o mercado e fundamentalmente, em sua relação com os funcionários.*

Delimitando o problema

Trilhando pelos caminhos que sucintamente foram apontados e com referência no arcabouço teórico disponível, cuja discussão a respeito se desenvolve no transcurso do texto, a questão/problema sobre a qual a presente pesquisa se debruça é: *verificar em que medida os funcionários do Banco do Brasil percebem as transformações ocorridas na estrutura da empresa e de que maneira se relacionam com essas mudanças,. Interessa aqui identificar se e como, por meio do Programa de Qualidade Total, o Banco conseguiu garantir uma legitimação do seu “programa de ajustes”, através da conquista do consentimento e /ou adesão do funcionalismo, mesmo que pautada por uma resignação frente à necessidade de implementação das transformações que se processaram na empresa.*

A estrutura do texto

O texto é composto de quatro capítulos, sendo que no primeiro deles é feita uma discussão acerca dos conceitos teóricos fundamentais que norteiam a caracterização do atual período de desenvolvimento do sistema sócio-metabólico do capital, marcado por uma hegemonia do capital financeiro e por um processo de reestruturação produtiva, mais ou menos generalizado. Para tanto, foram retomados os conceitos de “acumulação flexível” (HARVEY, 1992), de “mundialização do capital” (CHESNAIS, 1996) e do “modelo japonês”, ou “toyotismo” (CORIAT, 1994). Além disso, é feita uma análise destacada sobre os Programas de Qualidade Total – PQT, entendidos como um dos elementos que compõem o “modelo japonês”.

No segundo capítulo são analisadas as transformações mais recentes no Sistema Financeiro Nacional – SFN, bem como algumas das conseqüências das mudanças ocorridas no Banco do Brasil que levam a sua caracterização como uma empresa que permanece sobre o controle acionário do Tesouro Nacional, mas que atua em igualdade de condições com qualquer outro ente privado componente do SFN.

No capítulo três é feita uma análise descritiva do desenvolvimento e da implementação do Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil – o PQTBB. No quarto e último capítulo, se desenvolve a análise e interpretação dos dados construídos a partir do trabalho de campo, procurando demonstrar como o conjunto das transformações ocorridas na empresa, constituiu uma nova perspectiva em relação ao trabalho e ao trabalhador do Banco do Brasil e ainda, como o Programa de Qualidade Total, parte do “programa de ajustes” da empresa, assentado na idéia de uma inexorabilidade das mudanças, buscou assegurar uma legitimação das transformações em curso, conquistando a adesão e/ou o consentimento do funcionalismo quanto às novas características que o Banco passa a assumir.

1 FLEXIBILIZAÇÃO, TOYOTISMO E QUALIDADE TOTAL

1.1 A “Acumulação Flexível”

São inúmeras as possibilidades de abordagens acerca do tema da flexibilização das relações de trabalho. Em princípio se faz necessário ressaltar a inexistência de um consenso no que diz respeito à conceituação e à formulação teórica em torno dos fenômenos que envolvem as recentes transformações no mundo do trabalho, tanto é assim que, por vezes, autores diversos referem-se a tais transformações recorrendo a termos como os de “flexibilidade”, “flexibilização”, “precarização”, ou a conceitos mais ou menos elaborado elaborados como os de “especialização flexível” (PIORE e SABEL, 1984), “flexploração” (BOURDIEU, 1998) ou, de maneira mais abrangente, “reestruturação produtiva”, ou ainda a algumas de suas desinências tais como: a “terceirização” e a “reengenharia”, dentre outros.

Para o desenvolvimento desta análise, procuraremos discorrer sobre os temas em questão tomando como ponto de partida o conceito de “acumulação flexível” desenvolvido por David Harvey (1992), utilizando-o como uma referência para compreender os fenômenos relacionados às transformações ocorridas não só na base produtiva, ou seja, na organização e na gestão do trabalho e da produção, bem como em diversas outras esferas da vida social. Vale registrar, contudo, que o postulado de Harvey sobre tais transformações também suscita um número razoável de controvérsias, as quais, pelo menos por hora, não trataremos em nossa investigação, haja vista que tomamos o seu conceito de “acumulação flexível” para desenvolver a presente análise apenas no que tange as mudanças ocorridas no atual estágio de desenvolvimento das relações de produção na sociedade capitalista.

De qualquer maneira, dada a sua relevância, antes de apresentar as posições de Harvey

por meio das quais se desenvolve a análise, é necessário destacar, entre os que analisam as questões relacionadas aos processos de “flexibilização”, mesmo que sumariamente, as considerações de Piore e Sabel (1984), acerca do que eles caracterizam como “especialização flexível”, bem como as de Bordieu (1998) a respeito do que ele chama de “flexploração”. Muito embora as investigações de tais autores se coloquem em posições contrárias quanto à análise de tais fenômenos e até mesmo em relativo confronto com as análises feitas por David Harvey.

É importante também ressaltar de antemão que, enquanto Piore e Sabel desenvolvem estudos específicos e consistentes acerca da assim chamada “especialização flexível”, Bourdieu tão somente aborda essa questão específica de maneira tópica e pouco aprofundada. Contudo, a configuração bourdiesiana acerca do que ele chama de “flexploração” nos parece bastante oportuna para operacionalizar o presente estudo.

Isto posto, para Piore e Sabel, a “especialização flexível” surge como uma alternativa frente à crise da “produção em série”, que já não pode mais ser hegemônica e, pelo contrário, tende a ser substituída pelo novo modelo que se desenvolve e se legitima com o sucesso e a viabilidade econômica alcançados, conforme demonstram as suas pesquisas empíricas realizadas na Itália, Alemanha e Japão.

Tomando a região da “Terceira Itália” como parâmetro, os autores, demonstram as transformações ocorridas nas relações de produção e de trabalho por meio da descentralização da produção industrial e do surgimento de uma rede de pequenas empresas, capazes de combinar uma produção artesanal com inovações tecnológicas para produzir para mercados cada vez mais exigentes e com uma enorme “flexibilidade” para atender mudanças na demanda. Essas empresas são formadas por um número pequeno de trabalhadores altamente especializados, que, na sua maioria, produzem para grandes corporações. Essa pequena capacidade de produção se constitui em elemento fundamental para o “modelo”, uma vez que também se mostra capaz de promover

mudanças rapidamente, quebrando assim a rigidez da “produção em série”.

Segundo os autores, é em função dessa sua capacidade que as empresas conseguiram adquirir um grande patamar de competitividade e assegurar um surto de crescimento fabuloso na região, com queda dos índices de desemprego e com o aumento do padrão de vida e de consumo dos trabalhadores, uma vez que os salários da região são considerados os mais altos do país.

“Nesta acepção da “especialização flexível”, a *flexibilidade do trabalho* é no essencial um elemento positivo, à medida que possibilita a inserção, a integração, a capacitação dos trabalhadores que, convivendo com as novas tecnologias, aprendem com elas, podem desenvolver múltiplas atividades (polivalência), tornam-se ágeis e dinâmicos para responder as novas demandas do mercado e, portanto, são dotados de *empregabilidade*. Assim, a flexibilidade é considerada como uma condição necessária aos novos tempos de reestruturação e de crise do fordismo (ou da produção em série), considerado um sistema produtivo rígido, pesado, lento e, portanto, que não responde as rápidas mudanças de hábitos, de novas necessidade e demandas da sociedade.” (DRUCK, 2005, p. 08)

Embora haja um conjunto de dados empíricos semelhantes e mesmo algumas análises desses materiais que demonstram alguns pontos de convergência entres as posições de Piore e Sabel e as de David Harvey, veremos que as suas conclusões são, em grande medida, bastante diferentes e que essas diferenciações, por suposto, não se restringem a uma mera distinção no primeiro termo das expressões cunhadas pelos autores.

Já em Bourdieu as possibilidades de imbricações com as formulações de Harvey são um pouco maiores. O termo “flexploração” representa a caracterização de que a precariedade das relações sociais (de trabalho e produção) “está por toda parte”. A instabilidade no emprego e nas relações de emprego já não é mais “privilégio” dos níveis mais baixos de competência e de qualificação técnica. Já é possível identificar inclusive uma superpopulação de diplomatas, que amplia o “exército de reserva” e expõe a quase totalidade daqueles que vivem da venda da sua força de trabalho - ou como nos diz Ricardo Antunes (2005), a “classe-que-vive-do-trabalho” -, a uma condição de exploração cada vez mais intensa.

Cada trabalhador hoje empregado, mesmo em circunstâncias precárias, tem a exata compreensão de que não é insubstituível e toda a “*doxa*” institucional, pública ou privada, se encarrega de demonstrá-lo sempre que alguma manifestação de desacordo acontece. É importante fazer crer aos trabalhadores que o seu emprego é quase um privilégio, e um privilégio bastante frágil e ameaçado por qualquer alteração na relação de mercado.

Essa insegurança garante a necessária “flexibilização” para que a mobilidade das empresas (vale dizer: do capital) respeite exclusivamente as demandas exaradas pelo mercado. Por conta dessa “precariedade” nos laços de emprego, tantos os que estão empregados quanto todos os demais que buscam um emprego, se vêem afetados pelo temor advindo da instabilidade da sua condição e é essa situação que é metodicamente explorada pelas estratégias de precarização.

“A precariedade se inscreve num *modo de dominação* de tipo novo, fundado na instituição de uma situação generalizada e permanente de insegurança, visando obrigar os trabalhadores à submissão, à aceitação da exploração. Apesar de seus efeitos se assemelharem muito pouco ao capitalismo selvagem das origens, esse modo de dominação é absolutamente sem precedentes, motivando alguém a propor aqui o conceito ao mesmo tempo pertinente e muito expressivo de *flexploração*. Essa palavra evoca bem essa gestão racional da insegurança, que, instaurando, sobretudo através da manipulação orquestrada do espaço da produção, a concorrência entre os trabalhadores dos países com conquistas sociais mais importantes, com resistências sindicais mais bem organizadas – características ligadas a um território e a uma história nacionais – e os trabalhadores dos países menos avançados socialmente, acaba por quebrar resistências e obtém a obediência e a submissão, por mecanismos aparentemente naturais, que são por si mesmos sua própria justificação.” (BOURDIEU, 1998, p 124 e 125)

Nessa medida, fica assim demonstrada a possibilidade de identificarmos nas avaliações de Bourdieu, alguns elementos que também estão presentes nas proposições de David Harvey. Reafirmamos, contudo, que não é nossa intenção, neste momento, estabelecer e/ou explorar os contrapontos existentes entre as posições de tais autores, mas, tão somente demonstrar a existência de posições consolidadas na literatura que interpretam o mesmo fenômeno de maneira distinta, mesmo que, em alguma medida, confluentes.

Assim é que, para dar segmento a nossa investigação sobre o tema, necessário se faz passar agora a análise do que nos apresenta David Harvey em sua tentativa compreender esse fenômeno. Em seu texto “Condição Pós-Moderna” (1992), ele nos diz que a “acumulação flexível” é

“... marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional.” (HARVEY, 1992, p.140)

Ao apresentar a caracterização do que ele chama de “acumulação flexível”, Harvey nos mostra que as transformações ocorridas desde o início da década de 1970, no processo de acumulação capitalista, marcam não só a inserção de novos setores na atividade produtiva, como também o surgimento de modalidades diferenciadas de serviços financeiros, advindas da nova configuração que o capital adota com o advento da financeirização da economia, e ainda, com especial relevo, a intensificação de inovações provocadas pela “compressão do espaço-tempo”, verificadas tanto na base tecnológica da produção, quanto na estrutura organizacional das empresas, impulsionadas que são pelas novas formas de relações comerciais e suscitadas pelo particular estágio do padrão de acumulação em que a sociedade se encontra.

A “acumulação flexível” caracteriza então um novo movimento do capital no qual as necessidades que se colocam para a sua valorização, em função do acirramento da crise econômica iniciada na década de 1970 e que se prolonga até os nossos dias, impõem o enfrentamento e a superação dos padrões de desenvolvimento do (agora já antigo) modelo fordista.

Enquanto 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 pontencializa 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.

Vale ressaltar que o advento dessa mais recente crise econômica capitalista, dessa vez de caráter estrutural e que marca também esse atual momento de retração dos mercados consumidores, sejam eles de bens e serviços ou de trabalho, se dá justamente no período em que o capital vivencia um dos maiores (senão o maior) estágio de 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 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”.

Na esfera estatal, esse choque é também marcado pela ruptura com o assim chamado “pacto fordista” provocada exatamente pela inadequação desse modelo a um período em que a crise econômica se mostra cada vez mais de caráter estrutural e perene e os pressupostos objetivos da acumulação voltam-se contra o próprio modelo.¹⁰ Dessa forma compromissos sociais como os do pleno emprego, proteção e seguridade social, ampliação constante dos padrões de consumo e das condições de vida, são completamente solapados, além disso o Estado também, cada vez mais, exime-se de garantir serviços públicos como saúde, educação, moradia etc., concentrando os recursos, que cada vez são mais escassos, em investimentos que possam representar a sua colaboração para a retomada do crescimento das taxas de lucro do capital.

10 Vide MANDEL, Ernest: A crise do capital: os fatos e sua interpretação marxista – São Paulo, Ensaio, 1990. Nessa obra, Mandel faz uma avaliação da crise atual do modo de produção capitalista, classificando-a como uma única crise que teve o seu início na década de 1970 e perdura até os nossos dias, vivenciando momentos díspares de avanço e retração em locais e períodos também distintos, sem, contudo, apresentar sinais de uma recuperação generalizada dos índices das taxas de lucro. Sobre a idéia de que a crise econômica atual constitui-se numa **crise estrutural** do modo de produção capitalista e não mais cíclica como as que a precederam, além de Mandel, é possível consultar BEINSTEIN, Jorge: Capitalismo Senil – A Crise da Economia Global. São Paulo. Record, 2001; e CHESNAIS, François: A mundialização do capital. São Paulo. Xamã, 1996 .

“Uma das razões maiores do desespero de todas essas pessoas está no fato de que o Estado se retirou, ou está se retirando, de um certo número de setores da vida social que eram sua incumbência e pelos quais era responsável: a habitação pública, a televisão e a rádio públicas, a escola pública, os hospitais públicos, etc. (...)” (BOURDIEU, 1998, p. 10)

Não é de mais registrar contudo, que mesmo nos períodos virtuosos, esses “compromissos” nunca estiveram nem sequer próximos de serem atingidos para mais da metade da população do planeta. Nós brasileiros, bem sabemos disso.

Às voltas com índices decrescentes das taxas de lucro e com níveis de ociosidade e de obsolescência de parques produtivos completos e/ou parciais em patamares estratosféricos e crescentes, os proprietários dos meios de produção implementam um conjunto de mudanças em suas estruturas produtivas que pouco a pouco vão se generalizando e que representam, no seu conjunto, a nova estratégia social, permeada por um nítido caráter de classe, para o enfrentamento da crise econômica.

Algumas das principais características dessa reestruturação são as seguintes: a proliferação do trabalho parcial de meia jornada, potencializado sobre-maneira pela inserção do trabalho feminino cada vez maior no mercado de trabalho (HIRATA, 2002); a substituição de trabalhadores diretos pela sub-contratação por meio da “terceirização” de um número cada vez maior de atividades; a utilização do trabalho de estudantes sem contrato formal (estagiários) e por tempo determinado em substituição aos empregos formalmente reconhecidos; a diminuição dos níveis de especificação dos trabalhos por meio do estímulo ao rodízio de tarefas; e a substituição da condição de estabilidade no emprego pela noção de “empregabilidade” que transfere para o indivíduo, através da sua auto-qualificação, a responsabilidade pela sua permanência nos quadros da empresa, dente outras.

Todos esses elementos vão configurar uma drástica redução nos níveis de emprego formal e dessa forma, cada vez mais se difundem os “Programas de Demissão Voluntária” ou, pura e

simplesmente as demissões imotivadas para aqueles que já se encontravam no mercado de trabalho. Para aqueles que, mais jovens, estariam ingressando no mercado, o desemprego estrutural impõe os novos critérios de maneira draconiana, uma vez que as suas reduzidas possibilidades de empregar-se estariam submetidas à aceitação tácita dessas novas condições.

É em meio a esse conjunto de modificações, que o desemprego volta a ser um fantasma cada vez mais presente na vida daqueles que ainda não foram tragados por ele. Para os capitalistas, esse é um mal necessário, mesmo que hoje ele assuma contornos muito mais definitivos. O “desemprego estrutural” tornou legiões de seres humanos totalmente excluídos dos espaços convencionais de sociabilidade, ao passo que, para a economia marcada pela “mundialização do capital”, uma parte significativa do planeta, notadamente África e parte da Ásia e da América Latina, transformaram-se em “economias prescindíveis”, ou, como afirma Chesnais (1996, p.18), “não são mais alcançadas pelo movimento de mundialização do capital, a não ser sob a forma contraditória da sua própria marginalização”, exatamente por sua incapacidade estrutural de inserir-se novamente no mercado de trocas mercantis, ou mais ainda no novo mercado de *securities*.¹¹

Nessa medida, está claro que esse novo “paradigma” não está restrito ao ambiente descrito pelos limites dos “Estados Nacionais”, muito pelo contrário. Além de uma reconfiguração de regiões produtivas e de diversos setores econômicos, a flexibilização impõe também mudanças significativas nas relações comerciais estabelecidas entre nações e blocos econômicos, entre corporações transnacionais e Estados e/ou blocos econômicos e entre todos esses agentes entre si.

“A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões de desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado ‘setor de serviços’, bem como conjuntos industriais em regiões até então subdesenvolvidas...” (HARVEY, 1992, p.140)

¹¹ A caracterização das assim chamadas “economias prescindíveis”, a partir de redistribuição econômica organizada mundialmente de acordo com os interesses comerciais das grandes potências, está bem expressa no texto de FORRESTER, Viviane: O Horror econômico. São Paulo, Ed. da UNESP, 1999.

Como a antiga organização geo-política-econômica-financeira-militar estava fundada no padrão de desenvolvimento estabelecido pelo pacto fordista e os mercados consumidores estavam delimitados por meio dos acordos comerciais firmados após a segunda grande guerra, com base nesse mesmo padrão, as mudanças que estão em curso reivindicam transformações também nas relações econômicas e comerciais que são estabelecidas entre os grupos econômicos, demonstrando com isso que a “crise do fordismo e do taylorismo [pode ser entendida] como uma expressão fenomênica da crise estrutural do capital.” (ANTUNES, 2000)

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 mega-blocos econômicos, como o Mercado Comum Europeu, o NAFTA, ou mesmo o Mercosul e o Pacto Andino.¹²

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, conforme foi descrita por Lênin (1990), o capitalismo já nos mostrara o seu potencial universalizante. Contudo, seria igualmente equivocado, desconhecer as características

¹² Vale ressaltar contudo, que tais sanções recaem, quase sempre, sobre as nações periféricas em desenvolvimento, já que os países centrais continuam gozando de prerrogativas que lhes permitem manter subsídios a despeito dos protestos dos menos aquinhoados.

contemporâneas dessa liberdade de comercialização que o padrão de acumulação flexível trouxe para as trocas mercantis, aliás não só mercantis, como veremos mas adiante.

O economista francês François Chesnais, em seu trabalho sobre a “mundialização do capital” nos dá uma excelente visão de como é possível identificar as nuances dessa nova conformação. Tomemos essa breve citação apenas para exemplificar:

“Na época das fronteiras nacionais parcialmente protegidas e dos mercados domésticos regulamentados (que é também a época do apogeu da regulação fordista), o capital já gozava de mobilidade, mas ainda estava, em certa medida, enquadrado, delimitado. A liberalização, com a desregulamentação que a protege e acentua seus efeitos, devolveram ao capital uma liberdade de escolha quase total, no momento em que as novas tecnologias ampliam as opções como nenhuma época anterior da história do capitalismo.” (CHESNAIS, 1996, p. 211)

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, surge 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. Surgem então a OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e O BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento); dentre outros, 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.

“O Consenso de Washington, na sua essência econômica, pode ser resumido em três objetivos principais: a) estabilização da economia (corte no déficit público, combate a inflação), em geral, tendo por elemento central um processo, explícito ou não, de dolarização da economia e sobrevalorização das moedas nacionais; b) reformas estruturais com redução do Estado, através de um programa de privatizações, desregulação dos mercados e liberalização financeira e comercial; c) abertura da economia para atrair investimentos internacionais e retomada do crescimento econômico.” (DRUCK, 1999, p. 23)

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, conforme nos salienta Harvey e também Bourdieu, 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 “flexibilização”, 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.

Um 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, gerado, entre outras coisas, mas fundamentalmente pela crise econômica de superprodução da qual a imensa capacidade ociosa do parque produtivo mundial é uma característica fundante, 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 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.

“Mesmo supondo-se que a forma em que existe o capital de empréstimo seja meramente a do dinheiro real, ouro ou prata, da mercadoria cuja matéria serve de medida de valores, ainda assim uma grande parte desse capital monetário é sempre necessariamente apenas fictícia, isto é, títulos sobre valores, inteiramente do mesmo modo que os signos de valor, o dinheiro. À medida que o dinheiro funciona na circulação do capital, ele constitui, na verdade, por um momento, capital monetário; mas não se transforma em capital monetário emprestável, mas ou é intercambiado pelos elementos do capital produtivo ou, ao realizar-se o rendimento, é desembolsado como meio de circulação e, portanto, não pode se transformar em capital de empréstimo para seu possuidor. Mas, à medida que se transforma em capital de empréstimo e o mesmo dinheiro representa repetidamente capital de empréstimo, é claro que somente num ponto existe como dinheiro metálico. A acumulação desses direitos, segundo o pressuposto, deriva da acumulação real, isto é, da transformação do valor do capital-mercadoria etc. em dinheiro; não obstante, a acumulação desses direitos ou títulos difere, como tal, da acumulação real, da qual deriva, quanto da acumulação futura (do novo processo de produção), que é mediada pelo empréstimo do dinheiro.” (MARX, 1988)

Aqui fica claro que o capital fictício é uma das possíveis manifestações originadas do processo geral de circulação capitalista. Fica claro também que, mesmo, como todo capital, originando-se da atividade produtiva, o conjunto de relações desenvolvidas no ambiente da circulação, 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.

Se tais metamorfoses 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 os sempre crescentes déficits orçamentários e os compromissos da dívida pública dos Estados Nacionais; 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 predomínio do assim chamado **capital financeiro**, resultante direto da fusão desses diversos tipos de capital.

Toda essa nova conformação geo-política-econômica-financeira-militar, tem como objetivo precípua, criar as condições para fazer frente aos efeitos mais estruturais da crise, buscando uma contenção da queda da taxa de lucro dos capitalistas (se é que isso ainda é possível), redefinindo o espaço de realização das mercadorias, mesmo que esses espaços sejam cada vez menores, na medida em que se expande exponencialmente o número dos excluídos em todo o planeta, e erguendo, de uma maneira ainda mais inexpugnável, o grande muro que separa não só os/as homens e mulheres ricos, dos/das homens e mulheres pobres, mais ainda, as nações ricas das nações pobres, continentes ricos dos continentes pobres.

1.1.2 O Brasil no cenário da reestruturação produtiva

Tendo em vista que esse processo de “mundialização do capital” busca incorporar todos aqueles espaços do planeta em que ainda é possível promover algum tipo de acumulação, também aqui no Brasil a reestruturação produtiva se desenvolve enquanto uma imposição capitalista advinda exatamente da necessidade de buscar uma adequação dos patamares de produtividade das empresas situadas em território nacional àqueles que são alcançados pelos concorrentes internacionais.

As empresas então vão buscar desenvolver os novos mecanismos de gestão e organização do trabalho, procurando redefinir os seus processos produtivos de acordo com o novo referencial constituído internacionalmente.

“Com o novo choque de competitividade imposto pelas transformações neoliberais no início dos anos 90, o novo complexo de reestruturação produtiva no Brasil adquiriu um novo impulso. As grandes empresas passaram a incorporar um conjunto de novas estratégias produtivas que atingiram, com uma maior integração, intensidade (e amplitude), o mundo do trabalho. Passou a ser constituído, de modo contraditório, um toyotismo sistêmico no Brasil, caracterizado não apenas pelo avanço quantitativo, mas pelo salto qualitativo, de casos de inovações tecnológicas e organizacionais.” (ALVES, 2000, p. 179)

Dessa forma a recorrência a “terceirização”, a reestruturação produtiva, aos programas de remuneração variável como os de Participação nos Lucros e Resultados - PLR e aos Programas de Qualidade Total, passam a ser caminhos trilhados por diversos segmentos empresariais tendo em vista não só a reorganização do processo produtivo, como também o estabelecimento de novos modelos de gestão e organização do trabalho.

O trabalho parcial, ou mesmo informal, a precarização das relações de trabalho de uma maneira geral, transformam-se em elementos integrados da nova estrutura de produção.

De maneira concomitante, por meio de reformas no aparelho do Estado e com vistas a

oficializar as mudanças que ocorrem na base produtiva, são substituídas as garantias legais tanto de seguridade e previdência sociais quanto as trabalhistas, assegurando as bases legais para uma nova regulamentação para a compra e venda da força de trabalho na qual todas as novas modalidades de “emprego flexível” são reconhecidas e autorizadas.

“Por isso, no Brasil, sob a crise econômica e conseqüente grande desemprego de 1983, o senador Roberto Campos expôs ampla proposta de flexibilização das relações trabalhistas, combatendo a rigidez constituída pela proteção social, seu encargos e as convenções coletivas, a fim de, supostamente, favorecer a mobilidade da força de trabalho, reduzindo o desemprego, isto é, a limitada formalização do trabalho e as mínimas conquistas sociais eram culpadas diretamente pela decisão das empresas de demitir em massa.” (SOUZA, 2001, p. 50-51)

É exatamente essa “flexibilização” das relações de trabalho formal que vai promover, ao mesmo tempo, a institucionalização de novas formas ainda mais precarizadas de emprego e a legitimação de um novo mundo formado por aqueles que, incapazes de adentrar ao novo mercado de trabalho, mesmo nas condições impostas, se lançam à atividade informal. Assim, aquilo que antes era visto como resquício de um período de capitalismo atrasado e fadado à supressão por conta do avanço das forças produtivas do capital, agora se torna uma regra cada vez mais presente e incorporada à lógica da produção e, ainda mais efetivamente, da distribuição de mercadorias nessa nova faceta da sociedade capitalista.

Na medida em que cresce o número dos que não conseguem empregos e com a retração da atividade produtiva, o Estado se vê frente a sua incapacidade de manter a condição de “provedor dos desvalidos” (se bem que aqui no Brasil como no resto dos países periféricos, o Estado nunca cumpriu esse papel efetivamente). Já que a promessa do pleno emprego foi abandonada e as condições para garantia da “empregabilidade” foram transferidas para o indivíduo, mediante a sua própria busca pelo desenvolvimento sempre crescente de novas “habilidades e competências”, o Estado exime-se também da responsabilidade de acolher aqueles

que são expelidos pelo sistema, haja vista que o discurso oficial é o de que o desemprego cada vez mais deixa de ser uma consequência da divisão social do trabalho e passa a ser caracterizado em função da “baixa qualificação” (sic) da força de trabalho que não estaria a altura das demandas oriundas das novas formas de organização da produção.

A consequência mais notada é que em substituição as políticas geradoras de emprego até então utilizadas como, por exemplo, a de redução da jornada de trabalho, sempre adotadas como fruto de reivindicações e mobilizações dos trabalhadores, o Estado, que se empenhou decididamente em promover flexibilização das relações de trabalho, fundamentalmente por meio da desregulação da legislação trabalhista, passa a gerir a legião de desempregados com políticas públicas abertamente assistencialistas, como as do “Bolsa Escola”, adotadas durante o governo de Fernando Henrique Cardoso ou o “Bolsa família”, já no governo Lula. Quando e onde nem essas políticas conseguem surtir efeito, o Estado conta sempre com o recrudescimento de mecanismos repressivos de controle social.

Para parcelas cada vez maiores da população brasileira, a busca por condições de subsistência nessa “nova ordem” fica limitada a atuação em atividades “informais” de trabalho. A informalidade passa a ser então um traço marcante do nosso atual período histórico uma vez que, dada a sua grandeza, ela se constitui em mais umas das formas de exploração da força de trabalho na medida em que está relacionada direta ou indiretamente com os mecanismos de distribuição das mercadorias, ou até mesmo, em alguns setores, na própria atividade produtiva.

O Estado brasileiro, que no período fordista foi chamado a participar ativa e diretamente do processo de acumulação por meio da montagem da infra-estrutura necessária e do financiamento a constituição de parques produtivos, na medida em que se verifica uma redução das oportunidades de valorização do capital e um acúmulo de recursos suficientes nas mãos de capitalistas privados, promove, agora de maneira generalizada, como parte de sua

“reestruturação”, diversos e combinados processos de privatização das empresas sob seu controle, transferindo para a iniciativa privada a direção de boa parte das suas instituições, inclusive daquelas que atuam como reguladoras das trocas mercantis.

Mesmo naquelas empresas que ainda permanecem sobre o controle estatal, a reestruturação produtiva se desenvolve seguindo a mesma lógica das demais corporações privadas e/ou privatizadas, nas quais os “enxugamentos” de pessoal ou “*downsizing*” e terceirização, ou “*outsourcing*”, passam a ser práticas corriqueiras.

Por seu turno, os trabalhadores, por meio das suas representações oficiais, os sindicatos, não têm conseguido demonstrar condições de reagir às mudanças implementadas, quer seja por conta das dificuldades de mobilização num cenário em que o desemprego é gigantesco, quer seja pela própria incorporação dos sindicatos aos aparatos estatais por meio de uma burocratização crescente e de uma integração de boa parte dessas entidades a própria lógica da “acumulação flexível”.

As reformas sindicais anunciadas ou já levadas a cabo, se encarregaram de adaptar essas instituições ao que se espera delas, ou pelo menos, ao que o Estado e o capital esperam dos representantes dos trabalhadores legalmente reconhecidos. É por conta disso que a legitimidade dos sindicatos tem sido questionada pelos seus representados em diversas oportunidades, como em greves e rebeliões de base não só no Brasil como, de resto, em diversos outros países. Assim é que as entidades sindicais, embora com reações variadas, são também alvo das medidas de “flexibilização” impostas às outras diversas instituições sociais.¹³

13 As recentes greves dos bancários em 2003, 2004, 2005 e 2006 são exemplos inelutáveis das rebeliões promovidas pelas bases dos trabalhadores se colocando contra as direções sindicais que orientavam a aceitação das propostas apresentadas pelos banqueiros nas mesas de negociação.

“Acompanhando o atual processo de reestruturação produtiva, a institucionalidade sindical brasileira vem sendo profundamente questionada nos últimos anos. De um lado, seguindo a tendência mundial, setores majoritários do empresariado brasileiro vêm pressionando para que se substituam as antigas práticas por novas relações industriais que privilegiem a negociação por empresa. De outro lado, os setores mais exitosos do sindicalismo vêm questionando a velha institucionalidade, propondo sindicatos mais representativos de suas bases e mais enraizados nas empresas, ao mesmo tempo que propõem a, manutenção da negociação e da organização por setor.” (LEITE, 1997, p. 9-10)

Mesmo tendo em conta que é possível identificar uma diversidade de posturas na reação dos sindicatos ao processo de flexibilização das relações de trabalho, em grande medida motivada pelas também diversas matizes políticas e ideológicas que compõem o sindicalismo brasileiro, é também possível verificar que, no seu conjunto, a estrutura sindical passa a adotar um caráter cada vez mais “propositivo” e “neocorporativo” em detrimento de um enfrentamento ao capital de cunho mais explicitamente classista. Esse elemento estaria portanto caracterizado no cerne da crise do sindicalismo no Brasil.

“Se por um lado observamos o surgimento de estratégias sindicais neocorporativas de cariz propositivo; por outro, constatamos as sérias dificuldades do sindicalismo em preservar o horizonte da classe diante da nova etapa da acumulação flexível, em levantar obstáculos consistentes à sanha do capital na produção. É, assim, uma incapacidade relativa de erguer uma contra-hegemonia à lógica do capital. Eis, portanto, as principais características da crise do sindicalismo no Brasil, que tende a assumir amplas proporções.” (ALVES, 2001, p. 275-276)

Dessa forma, a flexibilidade que então é perseguida como elemento indispensável para as novas relações de produção e, conseqüentemente, de trabalho, se universaliza enquanto um novo padrão de organização social na medida em que todo o conjunto de compromissos estabelecidos tanto na esfera da sociedade quanto no comportamento dos indivíduos entre si e com as suas instituições passa a ser matizado por um novo paradigma, constituído política e ideologicamente enquanto uma necessidade inexorável do capital frente aos desafios de eficiência e competitividade colocados pela nova fase de acumulação flexível desenvolvida internacionalmente.

1.2 Toyotismo – o “modelo japonês” de organização e gestão da produção

Como parte fundamental dessas transformações, o mundo do trabalho, mais especificamente as relações estabelecidas dentro das empresas, no “chão da fábrica”, é o cenário no qual se desenvolvem as mais significativas mudanças, quer seja na esfera da organização para a produção, quer seja na gestão das forças produtivas subordinadas ao capital.

Como vimos anteriormente, as transformações ocorridas por conta do desenvolvimento da “acumulação flexível” se estendem por diversas esferas da organização social. Mesmo com todas as conseqüências advindas dessa nova configuração, inclusive com a redução em números absolutos dos postos de trabalho no emprego formal, acreditamos que o “trabalho” continua a ter a sua centralidade enquanto principal elemento articulador do espaço social e das instituições que dele emanam. É ainda a divisão social do trabalho, que coloca de um lado, proprietários dos meios de produção e do outro, vendedores da força de trabalho, que estabelece a lógica própria da acumulação capitalista, mesmo com o seu caráter “flexível”. É a acumulação, ou em outras palavras, o processo constante de valorização do capital por meio da atividade produtiva do trabalho, 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 ao “sentido” próprio do mundo “mágico” e “fantasmagórico” das mercadorias.

Assim, ao passo em que é preciso dizer que, mesmo com todas as transformações ocorridas, não se pode pensar que houve uma mudança na estrutura de organização da sociedade, que continua fundada na relação de exploração de classes, torna-se fundamental compreender a(s) forma(s) através da(s) qual(is) a acumulação flexível se desenvolveu diretamente na atividade

produtiva, esta compreendida tanto em sua esfera da gestão como também da organização da produção e das forças produtivas.

Foram algumas as experiências levadas a cabo em países distintos e em diversas regiões do planeta. Entretanto, experiências como as da “Terceira Itália”, ou as de Kalmar na Suécia, embora tenham seu valor reconhecido, não foram capazes de se constituir em um modelo universal que pudesse ser transplantado para outras empresas e regiões.

Conforme nos diz Antunes (1999), é o caso japonês, com o modelo da montadora de carros Toyota que vai conseguir balizar a implementação do modelo de acumulação flexível diretamente na produção.

“Se essas experiências de acumulação flexível, a partir da experiência da ‘Terceira Itália’ e de outras regiões, como a Suécia, trouxeram tantas conseqüências, em tantas direções, foi, entretanto, o *toyotismo* ou o *modelo japonês*, que maior impacto tem causado, tanto pela revolução técnica que operou na indústria japonesa, quanto pela potencialidade de propagação que alguns dos pontos básicos do toyotismo têm demonstrado, expansão que hoje atinge escala mundial.” (ANTUNES, 1999, p. 23)

O toyotismo, ou, como prefere Ohno o seu principal idealizador, citado por Coriat (1994), o “Espírito Toyota”, surge da necessidade premente da indústria automobilística japonesa de promover as condições para que esta se coloque apta a competir com os concorrentes americanos. Contudo, as condições para que essa concorrência se dê estão ainda calcadas nas especificidades da economia japonesa praticamente dilacerada após o final da Segunda Guerra Mundial.

O grande dilema que se coloca aos japoneses da Toyota para enfrentar a concorrência norte-americana é o que fazer para aumentar a produtividade mesmo mantendo um limite reduzido de peças a serem fabricadas, uma vez que a demanda é por uma diversificação dos produtos em quantidades menores?

É o que diz o Ohno a respeito do “sistema Toyota”:

“O sistema Toyota teve a sua origem na necessidade particular em que se encontrava o Japão de produzir pequenas quantidades de numerosos modelos de produtos; em seguida evoluiu para tornar-se um verdadeiro sistema de produção. Dada a sua origem, este sistema é particularmente bom na diversificação. Enquanto o sistema clássico [o fordista] de produção de massa planificado é relativamente refratário à mudança, o sistema Toyota, ao contrário, revela-se muito plástico; ele adapta-se bem as condições de diversificação mais difíceis. É porque ele foi concebido para isso.” (OHNO, 1978, p. 49 apud CORIAT, 1994, p. 30)

Dado ao problema que enfrenta a indústria japonesa, o “Sistema Toyota” se constitui numa nova forma de organizar e gerir a produção num período em que as forças produtivas ainda estão fundamentadas em uma base tecnológica na qual a micro-eletrônica e a informatização ainda não se mostram presentes. O fato é que a expansão internacional do modelo japonês, mesmo com a adoção de medidas que buscaram a sua ocidentalização por meio de adaptações às estruturas produtivas dos países em que são desenvolvidas, ocorreu no mesmo momento em que se processavam as mudanças decorrentes da revolução tecnológica, promovidas pela introdução do micro-chip, da informática, da bio-tecnologia, da robótica, etc. É importante ressaltar que, quando da implementação no Japão dos conceitos desenvolvidos por Ohno, que se constituíram na montagem do sistema Toyota de gestão e organização da produção, a preocupação fundamental estava voltada para a sua operacionalização na plataforma produtiva que existia na indústria japonesa no período do pós-guerra.

Enquanto que nos países ocidentais a implementação do modelo japonês se deu *pari passu* a adoção das novas tecnologias disponíveis na base produtiva, em sua matriz, o “Sistema Toyota” se desenvolveu e vicejou fundamentalmente dada a sua capacidade de reorganizar e de gerir os recursos então disponíveis, sob uma nova perspectiva, que o diferenciava e o distanciava do tradicional modelo fordista.

Mas então, em que consiste esse, assim chamado, “Sistema Toyota”? Conforme Gounet (1999), no que se refere ao novo método de produção, é possível resumi-lo em seis pontos fundamentais:

- a) a produção é puxada pela demanda e o crescimento pelo fluxo (*just in time*);
- b) a máxima fluidez da produção é o objetivo supremo; (redução ou eliminação dos estoques)
- c) a flexibilidade do aparato produtivo e sua adaptação às flutuações da produção acarretam a flexibilização da organização de trabalho;
- d) instalação e operacionalização do *kanban*;
- e) produção de muitos modelos, mas cada um em série reduzida; e
- f) subcontratação de fornecedores (horizontalização da cadeia produtiva, ou “terceirização”).

Além desses pontos citados por Gounet, como se verá mais adiante, é necessário acrescentar um outro elemento integrado ao “Sistema Toyota” e que se constitui em um dos seus pontos primordiais que é exatamente a implementação dos Programas de Qualidade Total.

Aplicado diretamente na área de produção e voltado para buscar a potencialização das forças produtivas disponíveis, o “Sistema Toyota” vai se valer de um importante instrumento para garantir o funcionamento do seu modelo de gestão e organização da produção, o “*Kanban*” (placa; cartaz). O *Kanban* parte da experiência adotada pelos então modernos supermercados americanos nos quais as prateleiras são ocupadas por uma gama variada de diversos produtos que só são repostos quando os clientes adquirem aqueles que estavam ofertados anteriormente. Assim, novos produtos só são encomendados na exata medida em que são consumidos os seus similares. Para tanto é necessário que a fábrica esteja preparada para oferecer os produtos que são demandados no “tempo certo” (*just in time*) sem que haja nem a necessidade de um estoque nem, muito menos, a falta de um determinado item que seja procurado pelo consumidor. O *just in time* se constitui, dessa maneira, no elemento principal para ordenação desse novo sistema, por meio do qual se organizam todas as demais esferas da cadeia produtiva.

No “Sistema Toyota”, a produção deve fluir da maneira mais intensa possível, cuidando para que no exato momento em que a mercadoria seja consumida a produção seja informada da necessidade de sua reposição. Assim, o funcionamento do sistema numa estrutura industrial requer que o posto exatamente posterior informe, através do “*Kanban*”, a necessidade do insumo (produto) produzido na posição imediatamente anterior.

A idéia é que, desde a sua projeção a fábrica deve ser “*enxuta*”, isso quer dizer que a sua estrutura montada deve ser a mínima possível, exatamente para evitar a perda de produtividade com capacidade ociosa, seja de insumos, máquinas e equipamentos, seja de pessoas.

“Atrás do estoque há um ‘excesso de pessoal’, excesso de pessoas empregadas em relação ao nível da demanda solúvel e efetivamente escoada. Da mesma forma, e necessariamente se o estoque é permanente, há atrás do estoque o excesso de equipamento.” (CORIAT, 1994, p. 33)

Como o desenvolvimento exponencial das forças produtivas promovido pela mais recente revolução tecnológica traz junto consigo o aprofundamento da tendência decrescente das taxas de lucro, haja vista a limitação do mercado consumidor e, principalmente, dado ao correspondente aumento da composição orgânica do capital (MARX, 1988), a perspectiva de retomada da lucratividade passa necessariamente pela redução, ou melhor, pela “*otimização*” da força de trabalho empregada na atividade produtiva.

O “Sistema Toyota” estabelece então, enquanto uma de suas premissas, a redução de custos de pessoal como forma de garantir a sua competitividade.

“Na Toyota, o conceito de economia é indissociável da busca da ‘redução de efetivos’ e da ‘redução de custos’. A redução dos efetivos é, com efeito, considerada como um meio de realizar a redução dos custos que é claramente uma condição essencial da sobrevivência e do crescimento de um negócio.” (OHNO, 1978, p. 65 apud CORIAT, 1994, p. 33)

O desenvolvimento desse Sistema deve prever como perspectiva a capacidade da empresa de produzir uma grande diversidade de produtos variados de forma a atender um mercado

diversificado com necessidades e demandas ilimitadas. Produzir, no menor tempo possível, pequenas quantidades de diversas mercadorias com dimensões, cores, acessórios e demais itens que possam satisfazer consumidores diversos com um produto apropriado ao seu interesse e com a qualidade que eles esperam.

O objetivo é que a produção seja ativada pelo consumo e não ao contrário como predomina no modelo fordista, “pensar pelo avesso” e garantir a permanente adaptabilidade da empresa às mudanças do mercado. Antunes nos dá aqui um belo resumo acerca do funcionamento do sistema baseado no *just in time* e que se vale do *kanban* enquanto instrumento de operacionalização da produção:

“...ao contrário do fordismo, a produção sob o toyotismo é voltada e conduzida diretamente pela demanda. A produção é variada, diversificada e pronta para suprir o consumo. É este quem determina o que será produzido, e não o contrário, como se procede na produção em série e de massa do fordismo. Desse modo, a produção sustenta-se na existência do estoque mínimo. O melhor aproveitamento possível do tempo de produção (incluindo-se também o transporte, o controle de qualidade e o estoque), é garantido pelo *just in time*. O *Kanban*, placas que são utilizadas para a reposição de peças, é fundamental a medida em que se inverte o processo: é do final, após a venda, que se inicia a reposição de estoques, e o *kanban* é a senha que alude à necessidade de reposição de peças/produto.” (ANTUNES, 1999, p. 26)

Para que a produção possa atuar com tamanha “flexibilidade”, é necessário que o equipamento utilizado seja também projetado para funcionar de maneira a proporcionar ao processo produtivo as condições para que isso aconteça. É dessa forma que surgem os conceitos de “autonomação” e sua extensão direta a “auto-ativação”. O objetivo é dotar as máquinas utilizadas de mecanismos eletrônicos capazes de promover uma parada em seu funcionamento caso seja identificada por elas mesmas qualquer anomalia que prejudique a qualidade da produção. Além de permitir a redução das perdas de tempo de trabalho com produtos defeituosos, a autonomação assegura também a possibilidade de que o parque tecnológico possa funcionar

com uma quantidade menor de controladores humanos.

Esse processo garante ainda que o controle de qualidade seja feito no decorrer de todo o processo produtivo e não apenas ao seu final, o que gera além de uma intensificação da produtividade do trabalho mediante o permanente estado de atenção que se requer dos operários, a eliminação do desperdício tanto de tempo de trabalho quanto de insumos e matérias-primas e ainda reduz a depreciação do equipamento uma vez que os rebotalhos são inibidos antes mesmo de serem gerados.

Enquanto que no fordismo o controle de qualidade é feito após a fabricação, examinando um a um os produtos já constituídos, se caracterizando dessa forma em mais um estágio da produção, no modelo japonês todo esse processo está inserido no próprio movimento e no exato instante em que as mercadorias são produzidas. Eis então a essência do “trabalho com qualidade.”

Contribui para o perfeito funcionamento desse sistema a adoção de painéis eletrônicos, chamados de “Andom”, responsáveis pela identificação do ritmo de trabalho e pela possível existência de problemas no processo produtivo. Nesses painéis estariam expressos de modo quantificado e de fácil percepção os números da produção de cada conjunto de máquinas, bem como, por meio de uma sinalização luminosa (verde, laranja ou vermelho), que aponta quando há um risco de que a produção seja interrompida devido ao mau funcionamento de algum equipamento.

Para garantir sempre um nível “ótimo” de atenção da força de trabalho, esse sistema é preparado para que, na maior parte do tempo a sinalização laranja (atenção) informe o risco de um possível estrangulamento do processo produtivo. Isso garante uma adicional intensificação do ritmo de trabalho.

Essa condição vai permitir também a adoção de um outro princípio do Sistema Toyota: o

da “desespecialização e polivalência operária”. Enquanto que o “antigo” modelo fordista estava calcado na relação um homem para uma máquina, o objetivo agora é garantir as condições para que um único empregado possa ser encarregado de controlar a produção em todo um conjunto de máquinas que são agrupadas de maneira a se constituir a “linearização” de um sistema operacional completo.

Para que essa linearização da linha de produção venha acontecer é necessário que seja montado um novo *lay out* no chão da fábrica, com instalações em forma de “U”, nas quais as posições de entrada e saída estejam colocadas frente a frente, de uma maneira que o trabalhador possa se movimentar de um equipamento para o outro com desenvoltura e total aproveitamento do seu tempo de trabalho.

Esse movimento que caracteriza uma nova racionalização do trabalho, gera a figura do trabalhador polivalente e/ou “multifuncional”, aquele que não mais está voltado para a repetição constante do mesmo movimento parcelar imposto pela linha de montagem fordista, mas sim para assunção de tarefas simultâneas cada vez mais diversificadas, que envolve, se não o todo, pelo menos grande parte do processo produtivo.

“... em lugar de proceder através da destruição dos saberes operários complexos e da decomposição em gestos elementares, a via japonesa vai avançar pela *desespecialização* dos profissionais para transforma-los não em operários parcelares, mas em plurioperadores, em profissionais polivalentes, em ‘trabalhadores multifuncionais’.”. (MONDEN, 1983 apud CORIAT, 1994, p. 53)

O surgimento do operário multifuncional, polivalente e/ou multi-tarefa amplia exponencialmente a capacidade do capital de capturar o saber-fazer do trabalhador individual e o submete, de maneira ainda mais intensa, ao controle direto do ritmo de produção imprimido pela máquina, aliás agora, pelo conjunto de máquinas distintas que são agrupadas de uma forma que lhe seja exigida a operacionalização de vários equipamentos ao mesmo tempo. Um verdadeiro sistema operacional. Agora, um único operário é capaz de garantir o funcionamento de toda uma

linha de produção, além do que a sua condição polivalente permite a empresa alocá-lo em diferentes seções desde que seja necessário qualquer remanejamento (como num caso de férias ou mesmo de redução do quadro de pessoal), garantido um nível de “flexibilidade” e de flutuação da força de trabalho empregada.

Não resta dúvida de que esse movimento reduz a complexidade das tarefas que estavam antes atribuídas a operários mais qualificados o que traz como consequência direta a redução da sua importância em virtude da diminuição do gradiente de informações que é necessário para desenvolver a sua atividade. É dessa forma que tarefas que antes eram dirigidas para operários qualificados agora podem ser desenvolvidas por qualquer um que seja treinado para trabalhar nesse novo sistema “autonomatizado”.

O funcionamento desse sistema promove também uma modificação no modelo de controle e organização hierárquica da empresa. Se antes cada grupo de operários estava submetido ao controle rígido de uma chefia em cada seção, agora, os próprios colegas são responsáveis por controlar a qualidade e a produtividade do “time” de trabalho, uma vez que o “mau” desempenho de um, pode ocasionar a impossibilidade de se atingir a meta estipulada para todo o grupo. Tal controle não se restringe apenas ao ritmo do trabalho de cada colega na linha de produção, ele se espalha também desde a restrição ao absenteísmo até a definição da escala de férias que passa a ser feita pelos próprios trabalhadores respeitando fundamentalmente os interesses e objetivos da corporação.

Isso faz com que a subjetividade do trabalhador seja capturada por meio de um engajamento pessoal e pela incorporação dos objetivos da empresa que agora também são tomados como seus. Assim o Sistema Toyota permite um controle permanente dos padrões de operação em que os trabalhadores são alocados demonstrando mais uma vez não só a prevalência como a ainda maior submissão real do trabalho ao capital.

“Desse modo, uma característica central do toyotismo é a vigência da “manipulação” do consentimento operário, objetivada em um conjunto de inovações organizacionais, institucionais e relacionais no complexo de produção de mercadorias, que permitem ‘superar’ os limites postos pelo taylorismo-fordismo.” (ALVES, 2000, p. 38)

Mais um aspecto importante desse processo diz respeito a horizontalização da cadeia produtiva. Enquanto que no fordismo a expansão da atividade da empresa suscitou a incorporação das diversas etapas da produção a uma mesma corporação, no modelo japonês a intenção é a de transferir para terceiros todas as atividades que possam ser realizadas fora da estrutura organizacional própria da instituição.

A subcontratação ou “terceirização” é vista como mais um elemento capaz de garantir a “flexibilidade” que o capital precisa para assegurar a diminuição dos custos de produção, quer seja por meio do enxugamento das dimensões do parque produtivo sob controle direto da demandante, quer seja pela diminuição do preço pago pela força de trabalho, uma vez que, nas empresas “terceiras”, se verifica de maneira ainda mais intensa a precarização das relações de trabalho, aí incluído um brutal achatamento salarial.

Na medida em que realiza uma externalização das suas atividades, normalmente matizada pela precarização das relações de trabalho, impondo às empresas e aos trabalhadores terceiros, condições e exigências crescentes de redução de tempo de trabalho e de custos de produção, as empresas-mãe, promovem uma gigantesca fragmentação da força de trabalho, fazendo com que trabalhadores mobilizados para a confecção de um mesmo produto vivenciem condições diversas, mesmo que, como ocorre com frequência, atuem dentro de uma mesma planta.

A fragmentação traz um elemento significativo para as novas relações de trabalho, haja vista a possibilidade de potencializar as condições para uma maior dificuldade na percepção da identidade de classe por parte dos trabalhadores uma vez que, tanto os contratados diretamente pela empresa-mãe, quanto os subcontratados pelas terceiras são levados a ver os seus

companheiros em condições distintas, por vezes, assimétricas.

Essa visão é construída tanto com base no campo simbólico, fomentado pelo discurso ideológico da própria empresa, quanto é evidenciado por meio de diferenciações objetivas de cunho econômico, social e/ou político.

Com o desenvolvimento do modelo, em uma das suas etapas de implementação, a empresa contratante deve impor também às suas contratadas a implementação do mesmo “sistema” de produção, exigindo que elas trabalhem também sob a lógica da “qualidade” e com base nos demais pressupostos do modelo japonês.

“Ao contrário da verticalização fordista, de que são exemplo as fábricas existentes nos EUA, onde ocorreu uma *integração vertical*, à medida que as montadoras ampliaram as áreas de atuação produtiva, no toyotismo tem-se uma *horizontalização*, reduzindo-se o âmbito de produção da montadora e estendendo-se às subcontratadas, às “terceiras”, a produção de elementos básicos, que no fordismo são atributo das montadoras. Essa horizontalização acarreta também no toyotismo, a expansão desse métodos e procedimentos para toda a rede de fornecedores. Desse modo, *kanban*, *just in time*, flexibilização, terceirização, subcontratação, CCQ, controle de qualidade total, eliminação do desperdício, ‘gerência participativa’, sindicalismo de empresa, entre tantos outros elementos, propagam-se intensamente.” (ANTUNES, 199, p. 27)

Há ainda um outro elemento que está intimamente ligado à fragmentação imposta aos trabalhadores e as dificuldades de organização que essa condição traz consigo. Com o objetivo de apresentar o modelo japonês enquanto algo inexorável, contra o qual não há como se contrapor, na medida em que seria impossível resistir à necessidade imperiosa de uma reestruturação produtiva, dadas as conseqüências para as empresas e para a sociedade da crise econômica estrutural, se faz necessário desenvolver um modelo de representação sindical que esteja incorporado umbilicalmente aos pressupostos desse projeto.

É mister salientar que todo o conjunto de medidas adotadas pelas empresas e pelo Estado, primeiramente no Japão e depois expandidas para grande parte do planeta, faz parte de uma ação política deliberada, assumida por sujeitos reais e concretos, de cunho eminentemente classista, que é voltada para manter e, dentro do que é possível, perenizar as relações sociais de produção

capitalistas. Portanto, uma vez que as mudanças implementadas vão representar um aumento significativo do nível de exploração, quer seja via intensificação do ritmo de trabalho, da maior complexidade das tarefas, ou mesmo por meio do aumento real do tempo de trabalho, o controle das possíveis (e até prováveis) reações dos trabalhadores já deve também estar contido no próprio arcabouço teórico-conceitual que orienta toda a sua implementação.

Dessa maneira, mesmo com uma reação vigorosa dos trabalhadores japoneses da Toyota, que recorreram às greves inclusive para impedir os novos ataques dos seus patrões, o modelo de organização sindical originário do fordismo, foi substituído por um sindicato de novo padrão: o sindicato-empresa.

O sindicato-empresa constitui-se enquanto uma espécie de departamento da própria instituição ao qual os trabalhadores se vinculam, no mais das vezes, de maneira compulsória e são levados a compreender essa sua organização como parte integrante dos objetivos principais da empresa. Dessa forma, ao invés de identificar os conflitos existentes como advindos da relação entre capital e trabalho, o sindicato-empresa os caracteriza como “questões administrativas”, que devem ser solucionadas para que não possam instar nenhum óbice ao bom andamento do negócio da empresa, garantindo o vigor e a pujança do empreendimento.

A burocracia sindical é montada paralela mas associada à estrutura hierárquica da empresa de tal forma que para um operário galgar alguns cargos de chefia, a passagem pela direção sindical, constitui-se, em muitos casos, uma condição *sine qua non*.

Assim, está constituída, a lógica na qual, para fazer frente aos grandes desafios que o mundo extremamente competitivo nos(?) impõe, trabalhadores e patrões vão caminhar juntos a fim de assegurar a perenização da sua companhia e, como consequência, a manutenção dos empregos que, mesmo reduzidos, mantém as condições para que os indivíduos adquiram o seu status de “cidadão”.

Parece óbvio que essa lógica gera também um sem número de mecanismos de resistência e de combate por parte daqueles que estão sendo preteridos e mesmo entre aqueles que, incorporados à empresa sobre o modelo japonês, percebem a necessidade de novos instrumentos de luta. Como disse anteriormente, esse é um movimento político que o capital lança com vistas a atender aos seus objetivos econômicos, o que quer dizer que, também politicamente, a disputa por um projeto alternativo de controle, gestão e organização da produção, sob uma outra ótica de classe, está colocada.

1.2.1 O Toyotismo no Brasil

Mesmo tomando em conta a universalização do “Sistema Toyota”, que se constitui no novo modelo de gestão e organização da produção, adotado em todo o mundo desenvolvido (Estados Unidos e parte da Europa), algumas características que estiveram presentes na sua constituição em terras nipônicas, não se verificam em países periféricos como é o caso do Brasil.

Em sua terra de origem, no Japão, o “Sistema Toyota” se desenvolve buscando associar os mecanismos de pressão, repressão e de precarização das relações de trabalho para a maior parte dos trabalhadores a uma cultura de fortes vínculos corporativos, assentados na idéia do emprego vitalício, na progressividade da remuneração e dos benefícios de acordo com o tempo de trabalho na companhia e por meio de programas constantes de treinamento do pessoal voltados para a missão e os objetivos da empresa, mesmo que somente para uma parcela restrita dos trabalhadores das grandes corporações.

A combinação de elementos como a terceirização, a subcontratação, ou mesmo o trabalho parcial e precarizado que se multiplicam rapidamente e atingem a maior parte da força de trabalho empregada, com a recorrência a promessas de empregos vitalícios e socialmente

segurados, para aqueles que conseguem um posto em uma grande companhia japonesa, caracterizam o estabelecimento de um sistema que é marcado pela recorrência ao emprego da força de trabalho de acordo com as demandas específicas embora completamente associadas.

No Brasil, por seu turno, a implementação do modelo japonês se dá em um momento em que o ideário neoliberal avança vigorosamente por sobre conquistas históricas dos trabalhadores, desenvolvendo processos cada vez mais intensos de “flexibilização” e “precarização” (ou “flexploração” como nos sugere Bourdieu (1998), das relações de trabalho, apoiados em reformas levadas a cabo pelo Estado que diminui drasticamente a sua presença na atividade econômica produtiva, por meio das privatizações e exime-se cada vez mais do seu papel regulador, que quando o exerce, é para legalizar as condições desse “novo (e precário) mundo do trabalho”. (ALVES, 2000)

“Enquanto no Japão foi criado um núcleo de ‘contrapartidas institucionais’ – tais como emprego vitalício, salário-antigüidade e outros – para aquele núcleo de trabalhadores estáveis que garantem a continuidade da produção, no Brasil, a contrapartida foi a flexibilidade do trabalho que significou o desbaratamento daquela rede de garantias e direitos duramente conquistados em anos anteriores pelo movimento social organizado.” (OLIVEIRA, 2004, p. 75-76)

Dado ao crescimento exponencial do desemprego e com uma “gestão racional da insegurança” (BOURDIEU, 1998) dele advindo, a incorporação das novas práticas de gestão e organização é imposta de uma maneira que, para garantir alguma fonte de renda, os trabalhadores brasileiros são levados a assimilar as novas exigências nas relações de trabalho nas quais, como já dissemos anteriormente, as garantias de seguridade e assistência social passam ao largo e, mesmo que submetido às condições precarizadas de então, o emprego formal passa a ser, cada vez mais, um sonho distante.

Assim, mesmo nas empresas de grande porte, a implementação do modelo japonês em território brasileiro se dá, fundamentalmente, em meio a um cenário marcado por pressões sociais

geradas pelo alto índice de desemprego que fazem com que os trabalhadores tenham que “vestir a camisa da empresa”, até porque, caso não o façam, ficarão expostos às vicissitudes naturais do nosso clima tropical.

Essas diferenciações, obviamente, trouxeram dificuldades para o desenvolvimento do modelo aqui no Brasil, como analisa Helena Hirata:

“As contribuições sobre a adaptação do ‘modelo’ japonês no Brasil mostram claramente o *choque* entre uma concepção operária e ‘brasileira’ da polivalência, herdada das práticas autoritárias por muito tempo em vigor na empresa no Brasil (...), e os limites impostos por essa concepção nacional e operária da polivalência à introdução dos elementos do ‘modelo’ japonês.” (HIRATA, 1993, p. 96 e 97)

Aqui é importante também ressaltar que as distinções entre a concepção e implementação do modelo japonês no Japão (no pós-guerra) e no Brasil (a partir de finais da década de 1970), não são, como vimos, decorrentes direta e exclusivamente de elementos característicos e/ou idiossincráticos da “cultura oriental” (nipônica, para ser mais preciso), mas estão sim, fundamentalmente ligados aos elementos históricos que conformam esses dois períodos distintos da economia mundial e às, também distintas, posições que cada um desses países ocupam na divisão internacional do trabalho e da produção.

Aqui no Brasil a recorrência aos processos de terceirização e até “quarteirização” do processo produtivo também acontece de forma bastante significativa, enquanto um elemento próprio do modelo japonês que também é utilizado no Japão e que tem como objetivo principal, baratear o preço da força de trabalho, uma vez que tanto os salários quanto os demais benefícios trabalhistas garantidos ao empregado da “empresa-mãe”, são negados aos trabalhadores das empresas contratadas.

“A busca pela flexibilização da produção e do trabalho tem levado a um processo crescente de descentralização das empresas, da externalização de atividades. Essa externalização assume várias formas: contratos de trabalho domiciliar, contratos de empresas fornecedoras de componentes, contratos de serviços de terceiros (empresas ou indivíduos) e contratos de empresas cuja mão-de-obra realiza a atividade produtiva ou serviço na planta da contratante. Além disso há a formação de ‘cascatas’ de subcontratação, à medida que as empresas contratadas pela ‘empresa-mãe’ subcontratam outras empresas ou trabalhadores para realizar o serviço, as quais, por sua vez, podem também subcontratar outras empresas e outros trabalhadores, e assim por diante.” (DRUCK, 1999, p. 126)

É já na década de 1970 que começam no Brasil as primeiras experiências com o modelo japonês.

“Essas modificações em curso dizem respeito à implantação das técnicas japonesas no Brasil. Já na década de 1970, a unidade da Volkswagen em São Bernardo do Campo, assim como outras notáveis de setores diversos tais como Johnson & Johnson, Embraer, General Electric, procuram seguir a receita de sucesso japonês”. (OLIVEIRA, 2004, p. 84-85)

Nesse primeiro momento, ainda sob a ditadura militar e o governo Médici, na base produtiva do país, começam a ser implementados alguns dos instrumentos próprios do modelo. O primeiro deles são os Círculos de Controle da Qualidade - CCQ¹⁴ (OLIVEIRA, 2004).

Na década de 1980, já nos marcos da crise econômica mundial que obviamente se manifesta também aqui no Brasil e põe fim ao chamado “milagre econômico”, outros instrumentos do modelo são também desenvolvidos: dessa vez são o *just in time*, os Programas de Qualidade Total – PQT e o Controle e Estatístico de Processos. (DRUCK, 1999)

É, contudo, nos anos noventa, que se dá a difusão da “cultura da qualidade”. E é a partir de então que “multiplicam-se as empresas de consultoria na área da ‘qualidade’; os meios de comunicação – principalmente a imprensa escrita – promovem seminários, debates, cursos e longas matérias sobre o fenômeno da Qualidade Total” (DRUCK, 1999, p. 103) conforme se vê no tópico seguinte.

¹⁴ A respeito dos CCQ e do seu papel dentro do modelo japonês, por meio dos Programas de Qualidade Total – PQT, falaremos um pouco mais adiante em tópico específico.

1.3 Sobre o “Q” da Qualidade – Os Programas de Qualidade Total

Na tentativa de assegurar junto aos trabalhadores a legitimação desse modelo e ao mesmo tempo demonstrar a inexorabilidade das mudanças que estão sendo promovidas, o modelo japonês vai lançar mão de um dos seus principais instrumentos, os Programas de Qualidade Total.

Dessa forma, na medida em que se disseminam em diversas empresas e instituições públicas e/ou privadas, as ações vinculadas à implementação do modelo japonês de gestão e organização da produção, o discurso da qualidade, pouco a pouco, mas de maneira consistente, passa a integrar o dia-a-dia dessas empresas e os seus trabalhadores são levados a conviver com ele quer seja criando mecanismos de resistência, quer seja incorporando-o ao seu labor diário, uma vez que, para assegurar a adoção dessas novas formas de gestão e organização do trabalho e da produção, as empresas vão se valer de medidas de coerção, mas também daquelas que buscam o “convencimento”, a “adesão” ou o “consentimento” por parte dos seus empregados:

“A maioria das análises desse modelo caracteriza as relações entre empresas e trabalhadores como sendo baseadas em consentimento ou coerção. A ‘escola do consentimento’ visualiza o modelo japonês como uma alternativa ao fordismo e enfatiza os aspectos positivos para os trabalhadores. Sugere que o trabalho deva obter mais vantagens no sistema japonês, pois este apóia-se muito no insumo por ele representado. A ‘escola da coerção’ dá ênfase ao alto grau de controle exercido sobre a mão de obra, á falta de representação independente, etc.. Na verdade, o modelo tem ambos os aspectos. Busca ativamente o consentimento através de políticas de recrutamento, estruturas de emprego, etc., mas também promove controle, chegando a mostrar-se bastante implacável com a dissidência e oposição.” (HUMPHREY *apud* HIRATA, 1993, p. 245)

Os Programas de Qualidade Total, por suposto, estão inseridos no conjunto de ações implementadas pelas mais diversas empresas e instituições que, seguindo o receituário prescrito pelo modelo japonês e de acordo com as experiências americanas, buscaram constituir uma espécie de “ocidentalização” das premissas nipônicas originadas com a experiência da montadora Toyota.

“Pode-se dizer que são um aspecto contingente do ‘toyotismo’. Foi o modelo Toyota de produção que inspirou as técnicas de gestão do trabalho presentes nos PQTs, isto é, aquelas que respondem pela adequação da força de trabalho às novas demandas de qualificação requeridas pela presente reestruturação empresarial; flexibilidade, polivalência, envolvimento e participação. Qualidades que garantem [...] o engajamento e o desenvolvimento das habilidades dos trabalhadores que otimizam a nova maquinaria informatizada.” (WOLF, 2004, p.262)

Em um dos mais importantes manuais de implementação de Programas de Qualidade Total, que virou *best seller* em várias partes do mundo, vimos uma tentativa de conceituação da “Qualidade Total” da seguinte forma:

“Não existe nada misterioso a respeito da Qualidade Total. Ela não é culturalmente específica; os conceitos não necessitam de passaporte. A Qualidade Total é puro pragmatismo.(...) A Qualidade Total é um fenômeno *sui generis*, uma vez que ela não é uma técnica ou uma ferramenta, não é simplesmente uma abordagem mecanicista, nem é um conceito comportamental ou uma abordagem filosófica de vida. É tudo isso combinado. A Qualidade Total representa uma abordagem totalmente nova para a organização industrial e para a ética do trabalho. A Qualidade Total desafia todas as formas de desempenho e de relações industriais. A Qualidade Total representa uma abordagem que é dramaticamente oposta às culturas industriais do passado e do presente – inchadas, hierárquicas e conduzidas pela culpa e pelo conflito.” (HUTCHINS, 1992, p. 2)

É fundamentalmente por meio dos “Programas de Qualidade Total” que as empresas que implementam o modelo japonês vão buscar uma “adesão”, e/ou uma espécie de “consentimento” por parte dos trabalhadores acerca da necessidade de promover a reestruturação produtiva com base nas novas premissas de gestão e organização da produção e do trabalho. Esse consentimento é fundamental para a legitimação desse novo modelo, que reivindica de maneira imperiosa um engajamento cada vez maior da força de trabalho com os objetivos da companhia.

“O objetivo maior dos *programas de qualidade total*, então, é não só adequar a estrutura empresarial para a mudança tecnológica, como, sobretudo, adequar o comportamento das pessoas para tal mudança, de modo que possam estar previamente aptas para potenciá-la. Ao obter a adesão e colaboração das pessoas que estão ou serão envolvidas no processo de informatização d produção, os *programas de qualidade total* possibilitam que a adaptação dos trabalhadores se dê mais facilmente.” (WOLF, 2005, p. 15)

É nessa medida que os Programas de Qualidade Total se inserem enquanto um dos mais importantes (se não o mais importante) instrumentos políticos e ideológicos de que lançam mão às diversas empresas e instituições que implementam o modelo japonês de gestão e organização do trabalho.

Esse elemento de caráter político e ideológico está diretamente relacionado com a necessidade de fazer crer a todos que esse novo modelo de gerir e organizar a produção não só expressa a “única alternativa” viável para a manutenção, crescimento e solidez da empresa e/ou instituição em um cenário altamente competitivo e com escassez de mercados, bem como demonstra também a necessidade de que a força de trabalho seja convencida a incorporar as novas práticas de gestão e organização mesmo que essas, por vezes, se constituam em ataques às suas conquistas trabalhistas.

“Todas as mudanças esperadas pelas novas tecnologias, induzidas pelo aumento das pressões competitivas, exigem um envolvimento crescente da força de trabalho com os objetivos, metas e processos escolhidos pela alta administração. As mudanças esperadas são portanto, amplas, no sentido de mudanças dos procedimentos de formação de opinião e envolvimento de pessoal; porém exigem também transformações nas estruturas hierárquicas e na própria forma de organização dos processos de trabalho, com a ampliação do trabalho em equipe”. (AZEVEDO, 1999, p. 65)

Por meio dos PQT se disseminam então idéias, conceitos e paradigmas que vaticinam a entrada da sociedade em um novo momento histórico no qual a incorporação dos valores institucionais por parte da força de trabalho, é imprescindível para o sucesso nos negócios. O envolvimento do pessoal nos objetivos da empresa é agora uma condição *sine qua non* para garantia de permanência das atividades, além do que, do ponto de vista da organização social, em suas esferas mais gerais, procura-se demonstrar que estamos nos umbrais de um novo tempo no qual os projetos alternativos de estruturação da vida social redundaram em rotundo fracasso (sic) e que agora, possíveis “conflitos sociais” (de classe inclusive), devem ser resolvidos

exclusivamente na esfera administrativa.

Seguindo essa linha, no “manual” sobre a qualidade ao qual nos referimos mais atrás, além de uma série de recomendações acerca de como as empresas devem desenvolver os seus próprios Programas de Qualidade Total, encontramos também uma explicitação sobre o objeto próprio desses Programas:

“O objeto da Qualidade Total é fazer uso do poder da mente, da criatividade e da experiência da totalidade da sua força de trabalho para criar uma organização imbatível no seu mercado. Uma organização com Qualidade Total é um competidor global porque apenas o melhor é suficientemente bom.” (HUTCHINS, 1992, p.17)

Aqui no Brasil, é a partir de meados da década de 1980, que o discurso da “qualidade” começa a se constituir num 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 as “pessoas”.

Entretanto, enquanto um modelo sistematizado, os “Programas de Qualidade Total” só vão começar a serem desenvolvidos no Brasil, de fato, a partir da metade dos anos 1980, acompanhados da aplicação do *just-in-time* e do Controle Estatístico de Processos.

Antes disso, ainda no final dos anos 1970, a aplicação do modelo japonês está restrita a região industrial e desenvolve-se, basicamente através da prática dos Círculos de Controle da Qualidade – CCQ. É somente a partir da década de 1990 que se dá a propagação desse tal modelo conforme descreve Graça Druck:

“O terceiro e mais recente período de propagação do modelo japonês começa nos anos 90, inaugurando a *década da qualidade*. Para todos os setores produtivos de bens e serviços, há uma verdadeira campanha para que as culturas gerenciais sejam substituídas por uma *cultura da qualidade*. Multiplicam-se as empresas de consultoria na área da “qualidade”; os meios de comunicação – principalmente a imprensa escrita – promovem seminários, debates, cursos e longas matérias sobre o “grande fenômeno da Qualidade Total”. (DRUCK, 1999, p. 103)

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 padrões de relacionamento e de convivência entre os trabalhadores dentro do ambiente de trabalho.

Esses novos padrões vão ser materializados não só na definição de metas de produção a serem atingidas pelo conjunto da unidade de produção, como também na constituição dos grupos de trabalho aos quais serão atribuídas tarefas e metas específicas e precisamente quantificadas.

Diferente do modelo fordista, no qual o controle da qualidade é efetuado após a etapa da produção, quando são descartados os produtos com defeitos ou avarias, no modelo japonês a Qualidade Total impõe um controle completo por parte dos trabalhadores de todas as etapas do processo e, mais ainda, da cadeia produtiva. Assim, ao invés de eliminar produtos já elaborados, o que gera perda de produtividade via desperdícios de forças produtivas, a Qualidade Total procura garantir que todo o tempo despendido na produção seja efetivamente realizado em produtos prontos para chegar ao mercado.

Citando Schonberger, no excelente compêndio organizado por Helena Hirata, “sobre o ‘modelo’ japonês, ao qual já fizemos algumas referências no presente texto, John Humphrey diz que:

“... a idéia básica da organização japonesa da produção é obter alta qualidade e mantê-la nesse nível, buscando constantemente aumentar a produtividade. No Ocidente, a produção industrial é organizada de forma a enfrentar a ineficiência e a baixa qualidade. São produzidos grandes lotes e mantidos estoques de reserva, impondo-se sofisticados controles de qualidade, a fim de escoimar defeitos. Convive-se com a ineficiência, o desperdício e a má qualidade, que são considerados mais ou menos inevitáveis. No Japão, as novas de organização do trabalho são planejadas de forma a revelar esse problemas e forçar a descoberta de soluções.” (HUMPHREY *apud* HIRATA, 1993, p. 239)

Com efeito, é importante ressaltar o caráter potencializador do taylorismo presente na implementação dos “Programas de Qualidade Total”, através do qual, sobre o pretexto de incentivo à criatividade, além da expropriação “saber fazer” operário, característico das noções tayloristas tradicionais (BRAVERMAN, 1987), busca-se agora também a: “expropriação e objetivação das capacidades cognitivas, de criação, de iniciativa, enfim, a apropriação da dimensão intelectual da sua [do trabalhador] atividade criativa” (WOLF, 2004, p. 363) na medida em que os padrões e/ou rotinas de execução das tarefas, são constantemente re-elaborados e redefinidos a partir da contribuição “voluntária” dos executantes, por meio de reuniões periódicas nas quais os empregados são levados não só a agirem mas também a pensarem de acordo com o que se coloca como “problemas” para a sua atividade laboral, levando a que os novos patamares de produção a serem alcançados estejam sempre presentes enquanto expectativas de metas previamente estabelecidas, gerando um comprometimento de todos com os “desafios” colocados pela competitividade no mercado e potencializando a subsunção real do trabalho ao capital.

“Desse modo, a nova abordagem está para a mundialização assim como o taylorismo-fordismo estava para a produção padronizada e massificada, isto é, como uma *organização da subsunção real do trabalho ao capital*. Contudo, essa subsunção agora se dá, para além da expropriação do saber operário, pela expropriação e objetivação das capacidades cognitivas, de criação ou prévia ideação, de iniciativa, enfim, pela *apropriação da dimensão intelectual da atividade criativa*.” (WOLF, 2005, p.173)

A “busca da qualidade” assume então um caráter decisivo na organização das empresas. Cabe salientar que a “qualidade” a que 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 é entendida a partir de lemas/metapas definidas como: “*erro zero*”; “*fim do re-trabalho*”; “*‘x’ dias sem acidentes de trabalho*”; etc., que ao fim e ao cabo, vêm a representar o mesmo objetivo já apontado anteriormente: a redução do tempo de trabalho necessário.

Em busca dos referenciais de qualidade, a organização da produção nas empresas é alterada tendo como premissa à organização do trabalho em equipes ou “times” de trabalho. É a, assim chamada, “administração participativa”;

“Os programas de reestruturação produtiva, em geral, buscam o envolvimento do conjunto dos trabalhadores com os objetivos das empresas, de forma a diminuir as relações conflituosas capital-trabalho. Os trabalhadores têm, historicamente, uma tradição de reivindicações salariais, reduções de jornadas de trabalho e preservação do nível de emprego. A histórica diferenciação entre sindicatos de conflito e de colaboração começa a ser ameaçada pelas mudanças de atitude do capital, no bojo das novas tecnologias que procuram o envolvimento dos trabalhadores, visando ao aumento da sua satisfação no ambiente de trabalho, relacionando-se com cada um deles de forma individualizada, incentivando a formação de equipes de trabalho mais homogêneas, que competem com outros trabalhadores, e minando os conceitos de ação coletiva.” (AZEVEDO, 1999, p. 69)

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 permanece monitorado pela administração/gerência, cada componente da equipe é estimulado a transformar-se em fiscal do seu companheiro sob pena de que o mau rendimento de um possa acarretar uma má avaliação de todo o grupo.

A partir da referência de organização do trabalho em equipe, cria-se uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento dos “Programas de Qualidade Total” – 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”. Dessa forma, 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, por meio dos quais é estimulado o aperfeiçoamento constante dos níveis de produtividade, que para os trabalhadores, trariam como conseqüência mais sensível, um aumento da parcela que lhes caberia na distribuição dos lucros auferidos por seus patrões. É nessa medida que a remuneração da força de trabalho vai se tornando cada vez mais “flexível”, vale dizer precarizada, uma vez que a parcela “variável” do salário vai ficando significativamente mais importante para a sua composição final, em detrimento da sua porção fixa.

Após essa breve apresentação dos pressupostos teóricos que norteiam a elaboração do trabalho e de uma análise acerca do conteúdo, das circunstâncias e do impacto provocado no “chão da fábrica” com o advento das novas formas de gestão e organização, nos capítulos seguintes, busca-se demonstrar como o conjunto dessas mudanças se manifesta no Sistema Financeiro Nacional e ainda mais especificamente, no Banco do Brasil.

2 REFORMAS E PRIVATIZAÇÕES NO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

2.1 Adaptações, transformações e reformas no SFN

Os movimentos de concentração e de centralização do capital que possibilitaram o estabelecimento de um modelo econômico baseado nos monopólios em detrimento da atomização de pequenos capitais e de uma concorrência mais ostensiva entre estes proprietários individuais, desenvolveram-se, pelo menos na Europa, já a partir do final do século XIX e junto a esses processos medra-se a junção do capital diretamente produtivo com o capital bancário dando origem ao que se convencionou chamar de “capital financeiro”, que passa a exercer uma significativa hegemonia em relação as demais modalidades de capital.

A formação do capital financeiro e o seu fortalecimento por meio da ampliação dos mecanismos de circulação do capital em sua forma dinheiro, ao mesmo tempo em que estimula o processo de concentração de capitais e, por conseqüência, o estabelecimento de monopólios cada vez mais poderosos, também eleva exponencialmente a centralização das definições de política econômica que passa a ser exercida sob a tutela daqueles que, cada vez mais, detém o controle da pletora de riquezas produzidas socialmente.

Esse período de formação do “imperialismo”, com as suas características próprias, é descrito e analisado por Hilferding (1985) e por Lênin (1990), entendido que é por este último como “a fase superior do capitalismo”.

Entretanto, o novo momento no qual se dá a “mundialização do capital” (CHESNAIS, 1996) e que se inaugura por volta da década de 1980, vai representar, de fato, o umbral de uma nova época no processo de acumulação capitalista, marcada por um controle exponencial da

esfera financeira, que comanda continuamente a distribuição de toda a riqueza social.

“O período 1880-1913, cujas características foram iluminadas pelos teóricos do imperialismo – todos os que pertenciam a Segunda Internacional, é claro, mas também Veblen e Hobson -, foi uma dessas fases longas [Kondratieff, apud Devazas 1997]. Outra foi a fase do crescimento dos ‘trinta anos gloriosos’, começando da reconstrução após a Segunda Guerra Mundial e terminando em 1974-1979 – a ‘idade de ouro’, também chamada de período fordista. Alguns dos elementos constitutivos dessa fase remontam aos anos 20, mas ela nasce verdadeiramente nas relações políticas (nacionais e internacionais) e das instituições (sindicatos fortes, Estado social) constituídas ao fim da Segunda Guerra Mundial. Outra fase ainda é a da ‘mundialização do capital’, em que ingressamos no decorrer da década de 1980, decerto muito diferente do período ‘fordista’, mas também do período inicial da época imperialista, um século atrás. Pois bem, embora tenham ressurgido alguns dos aspectos característicos daquela época (extrema centralização e concentração do capital, interpenetração das finanças e da indústria, etc.), o sentido e o conteúdo da acumulação de capital e dos seus resultados são bem diferentes.” (CHESNAIS, 1996, p.14)

A hegemonia dessa nova modalidade de capital, por sua vez, vai reivindicar uma reformulação dos Estados Nacionais no que diz respeito às suas estruturas financeiras próprias, que precisam estar em consonância com as novas demandas que surgem em função da grande volatilidade e do amplo fluxo das transações financeiras e ainda pela maneira como se dá a apropriação da riqueza em cada país, quer seja ela produzida na esfera produtiva, ou por meio da “especulação”.

“Nesse contexto, prevalece a lógica e os valores da especulação e dos investimentos fictícios e improdutivos, em que a velocidade das informações sobre as possíveis operações e movimentos do mercado financeiro assume uma centralidade até então nunca verificada. Além do mais, a abertura dos mercados e sua total internacionalização – apoiados em redes informatizadas- geram uma compressão do tempo e do espaço, e nunca o famoso slogan ‘*time is money*’ foi tão fortemente justificado como nos dias atuais” (DRUCK, *et alli*, 2002, p. 218)

É importante registrar que a inserção de cada país nessa nova “ciranda financeira”, também vai se dar de maneira assimétrica, cabendo aos países centrais o controle de todo o processo enquanto que para os países periféricos a adesão se dá de maneira subordinada e adjutória. Aqui no Brasil, dada a sua condição na economia global, esse movimento vai acontecer um tanto tardiamente e de maneira subordinada, se tomado em relação aos países europeus.

“No Brasil e em outros países da América Latina, a reestruturação dos sistemas financeiros nacionais desenvolveu-se no contexto do ‘ajuste’ de suas economias á realidade mundial criada pela ampla difusão de princípios e programas neoliberais. A adoção de medidas de liberalização comercial, desregulamentação financeira e privatização e privatização da economia da região, desde a segunda metade da década de 1980, permitiu uma significativa ampliação dos fluxos de capitais estrangeiros, atrelando cada vez mais as políticas econômicas e monetárias desses países aos dinamismos das economias hegemônicas e inserindo-as de modo subordinado nos movimentos da mundialização financeira”. (JINKINGS, 2006, p. 190)

É com o regime estabelecido após o golpe militar de 1964 que surge a “Reforma Bancária”(Lei 4595, de 31.12.1964), exatamente em consonância com o projeto político econômico hegemônico internacionalmente e em um cenário de profunda repressão política no âmbito interno. Essa Reforma vai possibilitar a criação de mecanismos de fiscalização e de controle por parte do Estado do conjunto das instituições que compunham o sistema financeiro no Brasil naquele momento, além de disciplinar a atuação de cada uma dessas instituições dentro dos limites estipulados pela lei.

“Desencadeava-se um processo de expansão do setor que trazia em seu bojo o aumento da concentração da riqueza privada e o alastramento da especulação financeira. Esse processo seria revertido em um movimento de centralização, em que bancos pequenos e médios eram incorporados (ou simplesmente excluídos do mercado) por aqueles com maior poderio econômico.” (JINKINGS, 1995, p. 40)

Já nesse período, por conta da Reforma Bancária, o Sistema Financeiro Nacional vai passar por um amplo processo de fusões e incorporações que favoreceu mais amplamente os bancos de maior porte situados sobretudo no sudeste do país, por meio do qual começam a surgir os conglomerados financeiros “(...) que passava[m] a controlar atividades próprias de empresas diversas da área financeira, atuando nos diferentes segmentos do mercado bancário, tanto na captação como na aplicação de recursos, e constituindo-se em poderosos grupos econômicos”. (id. *ibid.*, p. 41)

Para o Banco do Brasil, a Reforma Bancária de 1964 traz ainda um duro golpe, uma vez que com a criação do Banco Central enquanto órgão gerenciador, regulamentador e executor de política monetária e do sistema financeiro, o BB perde o estatuto de autoridade monetária e com isso a perde também, a capacidade de intervir mais diretamente na definição da política monetária nacional.

Todavia, é a partir da década de 1980 que as transformações ocorridas no Sistema Financeiro Nacional vão traçar os contornos da composição que vemos mais claramente nos dias atuais. Já sob os ventos da desregulamentação e do fim das barreiras alfandegárias impulsionados pelo discurso neoliberal, em 1986 o Governo Federal põe fim à conta-movimento no Banco do Brasil, tentando com isso promover uma redução do papel e da dimensão do BB em âmbito nacional e conseqüentemente, abrir espaços no mercado financeiro nacional para a entrada de bancos e capitais estrangeiros de grande porte, conforme exigências estabelecidas por organismos multilaterais como o Fundo Monetário Internacional – FMI, o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, Banco Mundial e o Banco de Compensações Internacionais – BIS, para consecução de financiamentos à União.¹⁵

Mesmo sem conseguir assegurar uma unanimidade entre os que compunham a equipe econômica do Governo à época, prevalecem as idéias que propugnavam por uma abertura maior do sistema financeiro com redução da atuação dos bancos estatais, quer seja por uma limitação de seus espaços econômicos e políticos, quer seja pela pura e simples extinção de algumas instituições por meio privatizações, transformação em agências de fomento ou mesmo através de liquidações daquelas que não despertavam interesses em potenciais compradores.

15 Na página do Ministério da Fazenda na internet (www.fazenda.gov.br), pode ser consultado o documento denominado “Memorando de Política Econômica”, datado de 13.11.1998, como parte do acordo firmado com o FMI para a disponibilização de mais de 41 bilhões de dólares ao Governo Federal, no qual além de outros detalhes sobre o “Acordo” lê-se: “Ademais a privatização ou liquidação da maioria dos bancos estaduais o cumprimento de estritos padrões de prudência quanto aos ainda existentes bem como o atual processo generalizado de privatizações eliminaram a maioria das alternativas de financiamento de déficits pelos estados.”

Para tanto o Governo criou primeiro, em 1995, o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional – PROER, que de acordo com o Relatório da Comissão Parlamentar de Inquérito – CPI dos Bancos teve o custo de 20,3 bilhões de reais, e depois, em fevereiro de 1997, o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária – PROES, cujo gasto ficou em cerca de 90 bilhões de reais segundo artigo da Folha de São Paulo (http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/banespa_governo.shtml), sendo que o primeiro estava voltado para socorrer banqueiros em “dificuldades financeiras” (sic) e o segundo para promover a privatização, liquidação ou transformação em agências de fomento da totalidade dos bancos estaduais. Como consequência desse processo, dos 30 bancos estaduais que existiam em 1995, 10 foram privatizados, outros 10 foram liquidados e/ou transformados em agência de fomento, 04 foram federalizados, (dos quais 02 foram privatizados já durante o governo do presidente Lula) e 06 permanecem ainda sob o controle de governos estaduais.

Quanto aos bancos federais, em junho 2001 o governo lançou o PROFIF - Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Públicas Federais.

“O Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Públicas Federais (Profif), criado em junho de 2001 por medida provisória, consolidou o processo de esvaziamento dos bancos federais como instrumentos de política econômica e social do país e impôs a essas instituições as mesmas regras de funcionamento dos demais bancos comerciais, direcionando suas operações aos critérios mercadológicos do capital privado.” (JINKINGS, 2006, p. 192)

Dessa forma, as “Instituições Financeiras Públicas Federais” que restaram, embora permanecessem ainda sobre o controle estatal, teriam que desenvolver uma atuação mercadológica similar aos dos demais bancos privados, além disso, a participação dessas instituições no Sistema Financeiro Nacional deveria ocorrer em meio uma forte concorrência tanto por parte dos grandes bancos privados nacionais, robustecidos com a aquisição dos antigos bancos estaduais, como também pela presença cada vez mais expressiva de concorrentes

estrangeiros que também participaram ativamente dos leilões de privatização desses mesmos bancos. É importante notar que a participação do capital estrangeiro no Sistema Financeiro Nacional vai ganhando uma nova feição. Ao invés da pulverização inicial, com abertura de agências próprias, os bancos estrangeiros passam a atuar tanto nos leilões de privatização dos bancos estaduais, quanto por meio de aquisições de outros bancos privados de capital nacional, como foi o caso do HSBC, que adquiriu o Bamerindus e do ABN Amro, que adquiriu o Banco Real.

A tabela a seguir mostra uma série histórica, de 2001 a 2005, com o número instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Banco Central.

Tabela 1

Instituições autorizadas por segmento e, no segmento bancário, origem de capital - Quantidade de sedes e agências

Tipo		2001		2002		2003		2004		2005	
		Sede s	Agências	Sede s	Agências	Sede s	Agências	Sede s	Agências	Sede s	Agências
Bancos Múltiplos e Comerciais	Públicos Federais	9	3.922	7	3.829	7	3.963	7	4.387	7	4.614
	Públicos Estaduais	6	1.084	6	1.100	6	1.118	6	1.135	6	1.162
	Privados Nacionais	82	5.417	75	5.719	78	5.825	81	5.774	82	5.753
	Participação Estrangeira	14	930	10	915	10	923	7	926	8	925
	Controle Estrangeiro	70	3.799	56	3.785	62	3.292	62	3.268	57	3.278
Caixa Econômica		1	1.689	1	1.701	1	1.708	1	1.770	1	1.895
Total		182	16.841	155	17.049	164	16.829	164	17.260	161	17.627

Fonte: Unicad / Banco Central

Só para se ter uma idéia, a aquisição do Banespa pelo banco espanhol Santander, que já havia adquirido anteriormente o Banco Geral do Comércio, o Banco Noroeste, o Banco Bonzano Simonsen e o Banco Meridional, o fez saltar da nona para a quinta posição no *ranking* dos

maiores bancos do país, aumentando a participação percentual dos capitais estrangeiros na composição total do patrimônio líquido do sistema financeiro nacional.

O Bradesco e o Itaú com aquisições consecutivas como as do Credireal e Bemge, Baneb e Banerj, respectivamente disputam “cabeça a cabeça”, a posição de maior banco privado do país.¹⁶

Conforme é possível perceber pela tabela abaixo, os dois maiores bancos privados do país em Ativos Totais – que é o referencial mais utilizado tanto pelas empresas de classificação de risco como pelo Banco Central – já se aproximam bastante para tomar a segunda posição da Caixa Econômica Federal – CEF.

Tabela 2

Posição dos dez maiores bancos do país em ativos totais⁽¹⁾

Posição	Instituição	Ativos Totais em R\$
1	BB	252.976.988,00
2	CEF	188.677.661,00
3	BRADESCO	165.760.079,00
4	ITAU	146.041.753,00
5	SANTANDER/BANESPA	85.015.023,00
6	UNIBANCO	84.499.471,00
7	ABN AMRO	74.598.240,00
8	SAFRA	51.356.407,00
9	HSBC	47.523.816,00
10	VOTORANTIM	46.068.088,00

Fonte: Sisbacen / Banco Central

⁽¹⁾ Posição com base nos balanços consolidados de 2005

Essa mais recente reestruturação do sistema financeiro é marcada então pela redução do número de instituições que atuam no mercado nacional – de acordo com o Banco Central enquanto em 1996 havia 194 bancos múltiplos autorizados a funcionar em 2005 esse número era

¹⁶ A classificação dos bancos que atuam no país pode ser acessada por meio da página do Banco Central na Internet www.bcb.gov.br

de 138, conforme é possível notar na tabela abaixo – por outro lado, essa diminuição do número de instituições é acompanhada por uma forte concentração de capitais financeiros controlados por grandes grupos econômicos quer sejam eles nacionais ou estrangeiros, uma vez que a redução da quantidade bancos não representa a redução do capital total do Sistema Financeiro, senão muito pelo contrário. Essa diminuição se dá, em sua grande maioria devido a fusões e incorporações de instituições menores por seus congêneres de maior envergadura.

Tabela 3

Quantidade de instituições financeiras autorizadas a funcionar⁽¹⁾

Tipo	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez
Banco Múltiplo	194	180	174	169	163	153	143	141	139	138
Banco Comercial	38	36	28	25	28	28	23	23	24	22
Banco de Desenvolvimento	6	6	6	5	5	4	4	4	4	4
Caixa Econômica	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
Banco de Investimento	23	22	22	21	19	20	23	21	21	20

Fonte: Unicad / Banco Central

⁽¹⁾ Série histórica

Assim, conforme demonstram os números e com base na lógica que fundamenta as reformulações que vêm acontecendo no sistema financeiro, a perspectiva de uma alta concorrência entre as instituições aponta para uma busca cada vez maior por parte de cada uma delas pela ampliação dos seus índices de eficiência, controle e diluição dos riscos de crédito, redução das despesas administrativas – aí incluídas as despesas com o pagamento da força de trabalho – aumento da receita com tarifas por meio da ampliação da base de clientes e do preço dos serviços cobrados e, fundamentalmente, aumento do retorno sobre o patrimônio líquido.

O Banco do Brasil, exatamente por definir a sua atuação sob a mesma lógica, está inserido no mesmo cenário como qualquer uma outra instituição financeira do mercado e, como as

demais, tem procurado demonstrar para os seus funcionários a necessidade destes adaptarem-se constantemente à acirrada disputa então existente sob pena de o Banco vir a perder o espaço que hoje detém, arcando com as conseqüências “naturais” advindas da sua diminuição e/ou perda de competitividade.

Tudo isso faz com que se verifique um aumento significativo das demissões em todo o sistema financeiro, ao mesmo tempo em que, para aqueles que permanecem empregados, mesmo com todo o aporte tecnológico empregado pelos bancos, se potencializa a intensificação do volume e do ritmo de trabalho sob responsabilidade de cada trabalhador individual.

2.2 A “privatização estatal” - Estatal! Público ou privado?

Para dar continuidade a análise dos diversos movimentos feitos pela administração do Banco do Brasil no sentido de buscar adaptar a instituição a realidade apresentada pelo fim da conta movimento e pelas demandas que lhes são impostas tendo em vista a acirrada disputa pelo mercado financeiro nacional, importante se faz retornar a uma questão que já foi apontada anteriormente e que, embora presente de maneira subliminar no desenvolvimento feito até aqui, reivindica uma maior atenção no conjunto da análise tendo em vista a repercussão e a relativa originalidade do tema.

A partir das referências feitas e das evidências apresentadas nos documentos investigados e no próprio trabalho de campo, se torna necessário perguntar em que medida, mesmo permanecendo sobre o controle da União, o BB se porta e se comporta como uma empresa pública? Ou, por outro lado, em que medida esse conjunto de ações que marcaram a reestruturação produtiva da empresa apontam para identificar que a sua atuação no mercado, a sua relação com os acionistas, com os funcionários e com a sociedade de uma maneira geral,

caracteriza uma completa incorporação dos mesmos elementos que norteiam a atuação de uma empresa privada como outra qualquer?

Embora compreendendo que a análise minuciosa dessa questão requeira uma abordagem que transcende o escopo da presente investigação, é possível verificar que os diversos elementos que marcam a posição adotada pela empresa no que diz respeito a sua adequação a nova realidade cada vez mais a aproximam de um projeto de gestão, no mínimo, muito similar ao de qualquer outro concorrente cujas ações estejam sob o controle de um ou mais grupos privados.

Não se trata, todavia, de afirmar que o Banco do Brasil tenha sido privatizado como foram diversas empresas controladas pela União e pelos governos estaduais na década de 1990 (BIONDI, 2001)¹⁷, uma vez que a participação societária do Tesouro Nacional no capital total do Banco, inclusive aumentou no período mais recente, atingindo a 70% no mês de setembro de 2006, conforme disposto na tabela abaixo:

Tabela 4

Distribuição do capital da empresa - Posição em setembro de 2006

Acionistas	%
Tesouro Nacional	70,0
Previ	11,4
BNDESpar	3,7
Pessoas Físicas	4,6
Pessoas Jurídicas	3,5
Capital Estrangeiro	6,8
Ações em Tesouraria	--
Total	100

Fonte: www.bb.com.br

¹⁷ Para se ter uma idéia de como se deram as privatizações na década de 1990, uma excelente referência é o trabalho de BIONDI, Aloysio: O Brasil privatizado, São Paulo, Editora Perseu Abramo, 2001.

O que parece claro, por outro lado, é que até para corroborar com discurso oficial acerca do papel dos bancos estatais no novo cenário, as seguidas administrações do BB que se sucederam a partir do período em que tem início a reestruturação da empresa, vão incorporar a idéia de que a obtenção de lucros cada vez maiores passa a ser a principal resposta dada a sociedade ao afirmar que o Banco pode continuar controlado pelo Estado, mas, ao mesmo tempo desenvolver uma gestão “enxuta”, “moderna”, “eficiente”, “auto-sustentada” e, principalmente, lucrativa, capaz de “contribuir para desenvolvimento do país”, na medida em que passa também a contribuir significativamente para o equilíbrio fiscal da União por meio do repasse de lucros e dividendos.

Essa postura pode ser notada por meio da “Missão” a que a empresa se coloca:

“Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.” (www.bb.com.br)

No que concerne a sua atuação no mercado bancário nacional, as novas possibilidades abertas pela constituição de um banco múltiplo (Resolução 1.524/88 do Banco Central - BACEN), que surgiram como contrapartida ao fim da conta movimento em 1986, colocaram o BB no mesmo patamar para a disputa com as demais instituições financeiras privadas. A permissão para constituir uma caderneta de poupança própria, bem como para atuação no mercado de títulos e valores mobiliários, por meio da BB-DTVM, além da criação da BB Corretora, BB Leasing, BB Consórcios, BB Cartões, BB Securities, COBRA, Ativos S.A., entre outras, e ainda a atuação do “conglomerado BB” nos mercados de seguro saúde, capitalização, previdência privada (PGBL e VGBL), cartão refeição e seguro de vida e veículos, por intermédio do BB-Banco de Investimentos e suas subsidiárias e associadas (Brasilsaúde, Brasilcap, Brasilprev, Brasilseg, Brasilveículos, Aliança do Brasil, Visa Vale e Visanet), todas essas

empresas controladas e/ou associadas pelo/ao Banco do Brasil, dotaram o Banco das condições necessárias para que pudesse entrar nessa acirrada disputa com os bancos privados pela captação de recursos no mercado.

Assim, quer seja por meio do estabelecimento da cobrança de tarifas por prestação serviços financeiros, quer seja pela montagem de uma estrutura tecnológica de grande porte, ou ainda pela adequação da rede de agências e pontos de atendimento, quer seja pelo portfólio diversificado ou mesmo pelo redimensionamento do número de funcionários por dependência, o BB se apresenta à clientela, pelo menos, em igualdade de condições de competitividade com os principais bancos não só do Brasil, como de resto, de toda a América Latina.

Aos acionistas minoritários, o BB procura se apresentar agora como uma empresa “enxuta”, dinâmica, ágil e em consonância com as diretrizes estabelecidas tanto pelos Acordos de Basiléia I e II, quanto pelas normas de “Governança Corporativa” o que lhes assegura que a empresa terá uma atuação pautada pela busca de uma rentabilidade segura e de uma “sustentabilidade” econômica enquanto empresa de capital aberto.¹⁸

Na “Mensagem da Administração” dirigida aos acionistas no Balanço Anual de 2005, o presidente do Conselho de Administração diz::

“No âmbito de nossas competências, ao longo do ano discutimos e aprovamos diversas matérias sempre com o intuito de fortalecer as práticas de gestão da Empresa e orientar sua atuação com foco na sustentabilidade. (...) Nossas discussões foram pautadas pela busca de melhores resultados em função do equilíbrio entre geração de receitas e estrutura de custos. Especialmente, orientamos o desenvolvimento de uma cultura de gestão de custos, que vem sendo assimilada pelos funcionários e resultou no melhor índice de eficiência operacional da história do Banco do Brasil.” (BB - RELATÓRIO ANUAL 2005)

No próprio Relatório Anual de 2005, alguns elementos dão conta da perspectiva adotada pela empresa em manter um rígido controle das despesas de forma a assegurar uma ampliação do

18 Os Acordos de Basiléia I e II constituem-se em uma plataforma acertada entre os Bancos Centrais de diversos países, tanto do G-10, como de países emergentes, que procura definir níveis de controle e supervisão dos riscos tidos como aceitáveis internacionalmente para gestão das atividades financeiras, além de determinar os níveis de uma necessária transparência nas informações relativas à gestão das instituições financeiras.

nível de eficiência visando garantir que a atuação do Banco estivesse em consonância com os indicadores dos demais bancos privados. Assim é que, na mensagem do presidente aos acionistas, que abre o Relatório, ele diz o seguinte:

“Antecipando o contexto que enfrentaríamos em 2005, de acirramento da concorrência e de compressão dos spreads, colocamos para a Organização o desafio de revertermos a tendência de elevação de nossos custos para que não nos distanciássemos dos níveis de eficiência conseguidos pelas instituições privadas no Brasil. (...)

Esta é uma equação cujo resultado decorreu do bom desempenho de nossos negócios e da bandeira abraçada por todos de debelar focos de ineficiência na gestão de nossos custos. Nossas despesas administrativas cresceram apenas 4,6%, mesmo com a expansão dos pontos de atendimento e do crescimento de 8,6% em nossa base de clientes (cerca de 1,8 milhão de novos correntistas), dos reajustes naturais de contratos e da concessão de aumento salarial. Este crescimento percentual das despesas administrativas foi menor que a inflação, demonstrando, nitidamente, a seriedade com que tratamos a questão custo.” (BB – RELATÓRIO ANUAL 2005)

Mas é exatamente no que diz respeito ao relacionamento com os funcionários que podemos ver de uma maneira ainda mais clara a aproximação das relações de trabalho no Banco com os referenciais adotados pelos concorrentes privados.

Ao se referir às transformações em curso no sistema financeiro em decorrência do processo de reestruturação produtiva, ocorrido em um “banco público”, Alves (2005) aponta para uma nova configuração que se estabelece na relação entre bancos públicos e privados em uma analogia com pesquisas anteriores acerca da presença de instituições com essas características no Sistema Financeiro Nacional:

“Pesquisas desenvolvidas em passado recente (JINKINGS, 1996) sobre o setor bancário e que traçaram um paralelo entre instituições bancárias públicas e privadas, demarcando um fosso diferencial entre elas, hoje, encontrariam a realidade bem diversa, a exemplo do processo de reestruturação que tem ocorrido no Banco público: as condições, a organização e o processo de trabalho caminham para uma aproximação real das situações encontradas no Banco privado.” (ALVES, 2005, p. 262)

As relações de trabalho no BB, pelo menos até 1995, ano de implantação do primeiro PDV, sempre estiveram presentes no imaginário da sociedade brasileira enquanto um referencial de estabilidade e garantia de futuro, entretanto, um dos principais elementos que vai marcar a reestruturação produtiva na empresa é exatamente a ruptura com esse paradigma.

Como empresa controlada pelo Governo Federal, de acordo com a Constituição, o ingresso nos quadros de pessoal do Banco só pode ser feito por meio de concurso público. Essa obrigatoriedade, aliada a antiga tradição da empresa de assegurar a estabilidade no emprego, mesmo em se tratando de contratações com base na CLT, constituía um diferencial significativo entre os funcionários do BB e os de qualquer outro banco privado. Todavia, no bojo das transformações iniciadas o final da década de 1980, o primeiro Programa de Desligamento Voluntário é projetado e executado tendo como principal premissa por fim a tradição de estabilidade e demonstrar tanto para os funcionários como para a sociedade como um todo que os bancários do BB, a partir de então, teriam que buscar garantir a manutenção dos seus empregos da mesma maneira que qualquer outro empregado do Sistema Financeiro.

Logo na sua apresentação, o manual que o Banco divulgou aos funcionários quando da aplicação do PDV dizia o seguinte:

“O BANCO ESTÁ MUDANDO – Temos uma comunicação importante: o Banco do Brasil está lançando um plano de redução do seu quadro de pessoal através do Programa de Desligamento Voluntário.

Isso quer dizer que o Banco estimula determinados segmentos de funcionários a se apresentar para desligamentos em troca de um pacote de incentivos financeiros e não financeiros que foi desenhado para interessar um expressivo número de pessoas.

Este caderno apresenta e explica tudo o que é essencial no Programa.

O Banco está mudando.

Afora isso, a decisão está respaldada em diversos motivos e fatos concretos como:

- o Banco está se colocando cada vez mais como “banco de mercado”;
- temos compromissos com nossos milhares acionistas de produzir lucro;
- existe um excedente de pessoal em diversas áreas;
- automação, modernização de processos, eliminação de gargalos, e simplificação/desburocratização produzirão expressivos ganhos de produtividade quase imediatamente;
- projetos complementares elevarão ainda mais esses ganhos de produtividade no prazo de um ano ou pouco mais;
- o Banco vem acumulando prejuízos nos últimos meses, tendo atingido em 1995 montante superior a R\$ 1,7 bilhão em perdas até o mês de maio;
- a folha de pagamento, da ordem de R\$ 6 bilhões por ano (salários mais encargos) representa mais de 80% das despesas administrativas, tornando-se um encargo cada dia mais difícil de honrar;
- diversos programas como recuperação de créditos inadimplidos e campanhas de captação, estão dando bom resultado mas não são suficientes para cobrir os custos. [...]” (Programa de Desligamento Voluntário, Banco do Brasil, julho/1995)¹⁹

¹⁹ O documento, na sua íntegra, está copiado na seção de Anexos da dissertação.

De acordo com Rodrigues (2004) – e também com o próprio Banco, com foi visto - essas mudanças que são promovidas nas relações com os funcionários marcam o fim de uma cultura organizacional histórica dentro do BB:

“(...) Essas relações se construíram na interação entre os funcionários e a empresa. O Banco, ao longo dos quase 200 anos de sua história, afirmou seguida e repetidamente a natureza diferenciada das relações - a proximidade ao invés da distância entre pares -, valorizou e cobrou a dedicação, ofereceu uma carreira segura e boas condições de trabalho e afirmou que o Banco era o conjunto dos seus funcionários e que estes eram o seu maior patrimônio. Afirmou ainda a existência de objetivos comuns, que não se restringiam à busca de lucros, e incentivou o fortalecimento dos laços afetivos. Nesse sentido, ao rejeitar parte deste grupo e ao provocar a sua desintegração, de forma factual, as rupturas representavam, ainda, o fim do funcionário como um valor para a empresa. Além do mais ao afirmar a opção primeira pelas leis de mercado, do lucro e da produtividade, tornava explícitas as tradicionais relações entre capital e trabalho, de forma mais acentuada e polarizada.” (RODRIGUES, 2004, p. 136)

Essas transformações nas relações que são estabelecidas entre os funcionários e a empresa, constituíram-se, de fato, no umbral de um novo tempo no qual o conceito de estabilidade e garantia do emprego é substituído pelo conceito de “empregabilidade”, por meio do qual a exigência de constantes aprimoramentos e de evolução na carreira se soma a uma frenética busca por assegurar o que a empresa vai chamar de “reciprocidade”. Agora, cada funcionário tem que demonstrar que é não só útil, como necessário dentro da cadeia produtiva em que está inserido.

Os novos critérios de avaliação de desempenho têm como objetivo mensurar essa reciprocidade de maneira individual e coletiva e, ao mesmo tempo, estimular a assunção de novos comportamentos que devem estar em consonância com aquilo que a empresa espera de cada um dos seus funcionários.

Mesmo tendo o cuidado de identificar que os valores que norteavam as relações de trabalho no período anterior ao da reestruturação produtiva, obviamente estavam também pautadas pela lógica do trabalho estranhado, característica das relações de assalariamento capitalistas, é necessário reconhecer o significado que tais mudanças trazem na forma como se

desenvolvem as especificidades dessas relações dentro da empresa.

Embora significativa, a substituição da tradição de estabilidade pelo novo conceito de empregabilidade é apenas um dos elementos que caracterizam essa aproximação das relações de trabalho no BB com as relações desenvolvidas em qualquer outro banco privado.

A definição de metas de produtividade; a cobrança por uma constante “qualificação” (ALVES, 2005); o estabelecimento de programa de remuneração variável; o incremento da terceirização do trabalho, quer seja por meio de “contratados”, quer seja pelo uso de “estagiários” como força de trabalho regular; a quebra do Plano de Cargos e Salários – PCS; o fim da isonomia, com ingresso de funcionários que não detém os mesmos direitos dos anteriores; o achatamento salarial, marcado por anos seguidos sem reajustes; a possibilidade da demissão “por ato de gestão”, que poderia ser feita pelo gerente da dependência sem a necessidade de processo administrativo; o aumento do número de comissionados por dependência, que funciona como forma de estímulo a concorrência interna na medida em que a perspectiva de uma melhor remuneração está associada exclusivamente a assunção de um cargo comissionado; tudo isso vai caracterizar a adoção de um modelo de gestão da empresa que em nada se diferencia daquele que é adotado pelo Bradesco, Itaú, Unibanco, etc.

Essa postura aliás, em maior ou menor intensidade, com um grau de sinceridade mais ou menos elevado, é assumida pela própria administração da empresa em discursos, artigos e pronunciamentos, seja no âmbito interno, ou mesmo por meio da imprensa externa.

“ [...] antigamente no Banco as coisas iam muito por gravidade, hoje você tem que buscar... O Banco é uma empresa de mercado, o Banco hoje é um Banco público, mas que hoje você percebe o Banco com o maior lucro da história dos bancos no Brasil, então amigo o Banco hoje é um banco de verdade, então como tal, se não estiver ajustado às condições do próprio mercado não vai sobreviver. Então acho que a busca pela sua sustentação a perceptividade da empresa enquanto uma empresa que deve buscar um resultado, faz com que todo esse movimento, os ajustes. Os programas de ajuste foram feitos para preparar o Banco para esse momento, provavelmente para uma privatização. [...]” (Gerente de Administração, SUPER, 37 anos, 22 anos de Banco)

Já no período de implementação do primeiro PDV, em julho de 1995, o então presidente do Banco, Paulo César Ximenes, em um artigo publicado na imprensa, procurando responder às críticas quanto à nova atuação proposta para a empresa afirmou categoricamente: “a maior função social do Banco do Brasil é dar lucro.” (Revista Conjuntura Econômica, Especial Bancos, vol. 49, n. 6, junho de 1995). A essa posição, como se não fosse suficientemente eloqüente, Ximenes ainda acrescentou:

“Ao contrário de incentivar suas atividades como um Banco estatal a ordem é tornar sua estrutura o mais ágil e competitivo possível, procurando mantê-lo útil à população, mas, ao mesmo tempo, exigindo que sua postura empresarial, bem como seus produtos e serviços estejam no mesmo nível dos concorrentes privados.” (Revista Conjuntura Econômica, Especial Bancos, vol. 49, n. 6, junho de 1995, apud RODRIGUES, 2004, p. 41)

Comentando o posicionamento do presidente do BB, Rodrigues em sua análise avalia que ele, o presidente: “Assinalava que a atuação do Banco seria doravante a de uma empresa privada, em acordo com a sua afirmação de que ‘o lucro deve estar acima de tudo para que possamos sobreviver’ pronunciada imediatamente após a sua posse”. (RODRIGUES, 2004, p. 41)

Os posicionamentos das administrações mais recentes, embora tenham algumas restrições quanto ao caráter explícito apresentado nas palavras do ex-presidente Paulo César Ximenes, mantém o mesmo conteúdo que norteou as posições dos que os antecederam. Mesmo que tenham que tomar mais alguns cuidados em virtude dos novos cenários que marcam o país e o Governo em sua esfera Federal, a concepção estratégica que fundamenta atuação do BB nos dias atuais, guarda direta consonância com aquelas de 1995 e mantém o ritmo de adequação da atuação do BB ao dos demais bancos.

O presidente Rossano Maranhão Pinto, em sua mensagem no Relatório Anual de 2005, ao qual já foram feitas referências anteriormente, diz o seguinte:

“... Nossa estratégia alinha as diversas perspectivas da Empresa rumo ao objetivo primeiro: gerar valor para nossos acionistas, baseando-se na geração de valor para clientes, funcionários e sociedade.

Bem, os desafios são muitos. Para enfrentá-los, permaneceremos firmes na melhoria da eficiência operacional, para que possamos viabilizar nossos negócios com resultados compatíveis aos da concorrência e, ao mesmo tempo, comprometidos com o desenvolvimento econômico e social do nosso País.

É o que buscamos. É isso que esperam nossos clientes, nossos acionistas e a sociedade brasileira.” (BB -RELATÓRIO ANUAL 2005)

Se no passado a discussão acerca da privatização do Banco estava colocada como uma possibilidade em meio à panacéia que se estabeleceu quando do “Programa Nacional de Desestatização”, hoje, depois do conjunto de medidas adotadas pelas diversas administrações que se sucederam, em diversos aspectos é difícil identificar algum traço distintivo da atuação do BB em relação aos seus concorrentes privados.

“Eu acho o seguinte o Banco do Brasil hoje agente tem que acabar com esse paradigma de que o Banco do Brasil não pode ser privatizado. No modelo que o Banco está aí, ele não é possível de ser privatizado, porque ele já é na sua prática. Ele já é privatizado. O que agente tem que brigar é pra que um processo de desprivatização do Banco é isso que você tem que brigar.[...] mas hoje é uma empresa que não tem diferença nenhuma de nenhuma empresa do mercado, é uma empresa que simplesmente vende produto, vende dinheiro, vende cartões e aqueles que não tiverem condições de ter uma conta com certeza eles tiram, eles cortam por que o interesse maior é a lucratividade, é o lucro pelo lucro, o Banco do Brasil virou isso. [...] ele se apodera dessa marca de responsabilidade sócio ambiental pra vender pras pessoas que ele é um banco social mas de social ele não tem nada é um banco de mercado como o ITAU, como o BRADESCO nada mais do que isso, o Banco do ponto de vista social ele se desqualificou há muito tempo.” (Diregente sindical, 42 anos, 23 anos de Banco)

Talvez, só mesmo os poderosos representantes da agro-indústria possam ainda encontrar alguma similitude com os tempos passados, haja vista que, historicamente e até hoje, esses são os principais contemplados com os programas governamentais de benefícios à agricultura dos quais o BB é o intermediário principal.

3 A QUALIDADE TOTAL NO BANCO DO BRASIL

3.1 Decifrando o “Q” da Qualidade no Banco do Brasil

O Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil – o PQTBB - 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.

Assim, no período em que o Programa é lançado, já está em curso na empresa, uma série de transformações na sua estrutura produtiva, que teve início em 1986 quando o Banco do Brasil perde a Conta-Movimento do Tesouro Nacional para o Banco Central. O conjunto dos elementos que marcam essa reestruturação, do qual o PQTBB é apenas uma parte, está estritamente relacionado com a adoção dos pressupostos evocados pelo modelo japonês de gestão e organização do trabalho e da produção.

Dessa forma, mesmo com as suas especificidades, a implementação do PQTBB está também em direta consonância com o caráter político e ideológico que orienta o desenvolvimento dos Programas de Qualidade Total no bojo do modelo japonês. É também nessa medida que ele, o PQTBB, é percebido neste trabalho como o principal instrumento utilizado na estratégia da empresa, em sua tentativa de buscar a legitimação das mudanças empreendidas, visando conquistar a adesão do funcionalismo a esse novo modelo, valendo-se para tanto de expedientes que assegurem o seu “consentimento” ou ainda o convencimento da inexorabilidade das medidas em curso.

De acordo com a reprodução abaixo da abertura de outro folheto editado pelo Banco e distribuído aos seus funcionários intitulado “Decifrando o Q da Qualidade”, fica demonstrada claramente a forma como se deu o chamamento ao funcionalismo para o seu engajamento no Programa, sob pena de que a sobrevivência da empresa (e dos seus empregos, claro está), fosse ameaçada:

“As empresas, nos dias atuais, vêm demonstrando uma grande preocupação em seu cotidiano: a própria sobrevivência. Concorrência acirrada, disputa de mercado, complexidade dos sistemas econômicos, mudanças de cenário cada vez mais rápidos, dentre outros fatores, têm levado as empresas a trabalharem seriamente na melhoria de seus padrões de qualidade. O verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do cliente. É o que garantirá a sobrevivência da empresa. A preferência do consumidor pelo seu produto em relação ao seu concorrente, hoje e no futuro.

Pensando sobretudo na garantia da sobrevivência da empresa, o Banco do Brasil implementa seu Programa de Qualidade Total.

Diante das perspectivas apresentadas, o Banco precisa se fortalecer junto a seus clientes, aprimorando a qualidade dos serviços prestados e dos produtos oferecidos. **A luta pela sobrevivência é de cada funcionário da empresa.**”²⁰ (grifos nossos)

Antes do lançamento do Programa de Qualidade Total, 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 Novo Modelo Organizacional para as Agências - NMOA, que já em 1989 estabelecia uma nova “cara” para as agências, tendo como ponto de partida o estudo desenvolvido por consultoria externa contratada que apontava como o maior problema da instituição o fato do Banco estar “voltado para dentro” e de não estar “focado” no cliente.

Durante as entrevistas no trabalho de campo, um funcionário que trabalhava como implantador à época de desenvolvimento do programa definiu assim o que ele chamou de “princípio básico” do NMOA:

20 “Decifrando o Q da Qualidade”. Folheto editado e distribuído pelo Banco do Brasil aos seus funcionários, em 1996, cuja cópia está entre os anexos ao final do texto.

“Aí teve todo um trabalho, houve a aplicação de um método organizacional, praticamente todos os funcionários do país foram treinados com essa visão. Naquela época o NMOA é que separou atendimento e suporte, que vinha valorizar todas as questões de responsabilidade, das atribuições, do respeito ao funcionário. Era um programa de qualidade não com a ênfase da qualidade oriental que depois chegou com muita força, nessa época era todo um cuidado com o funcionário, nós explicávamos, nós visitamos todas as agências do país para implantar o NMOA.[...] O princípio básico era melhorar a relação com o cliente, inclusive nessa época o cliente que se deslocava, veja, nós tínhamos aí vários setores: SETEC, SETOP, SETIN, então o cliente precisava abrir uma conta e queria fazer uma operação ele chegava na plataforma ele tinha que ir para o SETOP... e a idéia básica fundamental era dar ao funcionário o conhecimento necessário para que o cliente fosse integralmente atendido num único contato.” (Gerente Regional, GEREL, 56 anos, 36 anos de Banco)

Na procura por dotar as suas agências das condições necessárias para que uma mudança organizacional pudesse acontecer, o Banco dá início à aplicação do projeto “*suporte zero*” por meio do qual as agências vão sofrer uma forte redução do quadro de funcionários mediante a migração de grande parte dos serviços de “suporte”²¹, 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.²²

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 assegurar a alteração esperada na estrutura organizacional das agências, geraria ainda uma grande economia em escala, em função da redução da demanda por força de trabalho, equipamentos, material de expediente e demais insumos.

No desenvolvimento do NMOA o Banco vai fundamentar-se em quatro pilares, quais

21 Os serviços de suporte são aqueles que não correspondem à 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.

22 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.

sejam: valorização do cliente; interação com o meio ambiente; valorização do funcionário: e autodesenvolvimento organizacional. (BALESTRINI, 1998).

Esses pilares vão expressar de maneira resoluta a intenção do Banco do Brasil em promover uma significativa mudança na sua política organizacional. Um gerente de agência entrevistado assim se posicionou acerca desse momento:

“[...] E então esse foi o grande primeiro momento que nós sofremos e nós tivemos que mostrar a cara para o mercado. Nós éramos voltados para dentro e tivemos que nos abrir para o mercado, e o detalhe era o seguinte: nós não sabíamos como fazer isso, então nós fomos aprendendo com a própria concorrência, com a própria exigência do cliente, fomos percebendo que eles (os clientes) começaram a ter voz dentro do Banco, que o Banco precisava deles. Nós fomos nos moldando a esse atendimento e o Banco investiu pesadamente no treinamento da mão de obra, no novo treinamento do funcionário do Banco para atender essa nova realidade.” (Gerente Geral, Agência, 42 anos, 24 anos de Banco)

Após a implementação do NMOA, o Banco, em consonância com a prática já adotada por outras grandes corporações nacionais e internacionais e com base nos resultados alcançados por essas instituições, estabelece como referência para o seu novo modelo gestão organizacional e de relação com seus clientes, fornecedores e funcionários, a elaboração de um “Programa de Qualidade Total”. Começa então a se delinear, ao menos agora publicamente e com discurso oficial, a recorrência do Banco do Brasil, ao modelo japonês de gestão e organização da produção. Fica ao cargo da Diretoria de Recursos Tecnológicos – DITEC, a gestão de tal programa. Para tanto, a DITEC criou uma divisão especial, que se responsabilizaria então por essa tarefa. Essa divisão seria 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: acompanhar a implementação do projeto piloto; 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 a constituição de uma metodologia própria que

possibilitasse a implementação do Programa de Qualidade em todas as dependências do Banco do Brasil. (BALESTRINI, 1998). 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, para todas as suas dependências, 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.

A apresentação do Programa estava fundamentada nas seguintes premissas:²³

“**OBJETIVO:** Assegurar condições para perpetuar o Banco, mediante atuação competitiva e reconhecimento, pela comunidade, do seu papel de agente promotor do desenvolvimento sócio-econômico do país, através da Gestão pela Qualidade Total.”

“**GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL:** Método de gerenciamento, baseado em fatos e dados, voltado para a satisfação das necessidades dos clientes.”

“**HORIZONTE DE TEMPO:** 5 (cinco) anos.”

“**DESENVOLVIMENTO:** Em três fases, sendo que a primeira, até dezembro de 1994, tem por finalidade assegurar a irreversibilidade do processo.”

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

FASE I – Promoção e Sensibilização

FASE II – Capacitação e Educação pela Gestão pela Qualidade Total;

FASE III – Consolidação e Disseminação para a Comunidade.

De acordo com a fala do próprio presidente do Banco, 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:

Ações de Promoção:

→ Campanha de divulgação interna desenvolvida em conjunto com agência de publicidade, com a utilização de cartazes, folders, brindes, marca, e forte veiculação do lema da campanha;

→ Estabelecimento do dia “Q”: Evento nacional no qual, a alta administração da empresa, através da TV corporativa, demonstra a todos os funcionários o seu grau de comprometimento com o Programa da Qualidade.

Ações de Sensibilização:

→ Distribuição interna a todas as dependências de Kits informativos dos “Conceitos Básicos” do Programa contendo fitas de vídeo e fascículos;

→ Realização do Encontro de Trabalho de Administradores – ETA – evento voltado para a confirmação do engajamento dos administradores no Programa;

→ Constituição do IQT – Introdução à Qualidade Total – Curso de formação a ser ministrado aos Administradores;

→ Implementação do Programa “5S”.

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 às 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 re-trabalho 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.

A partir de 1995, tendo como objetivo declarado 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.

Como já citado anteriormente, é também em 1995 que 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”.²⁴

Eis aqui trecho da “Carta de Despedida” de Adonias Melo Cordeiro, ex-funcionário do Banco do Brasil no Ceará que aderiu ao PDV, publicada no jornal “O POVO”, em 06.08.1995.

“A qualificação e competência, simples e estranhamente foram desconsideradas por nossa entidade Plano de Desligamento Voluntário. Perdi meu ‘status’ de ‘maior patrimônio do Banco’ e assumi o ‘elegível’. Foi a gota d’água para mim, pois: o salário baixo com sacrifício se tolera; muitas horas de trabalho não remuneradas aqui e muitas outras ali, a gente suporta; mas, desprezo não! E como, também, é irresistível ao homem a vocação de ser livre, resolvi decretar o dia 31 de julho como o Dia do Saio” (BENEVIDES, 2002, p. 225)

A implementação do PDV exemplifica o que demonstramos anteriormente acerca das distinções entre o desenvolvimento do modelo japonês no Japão e no Brasil. Enquanto que lá a garantia de pleno emprego, pelo menos para uma parcela dos trabalhadores, se constituía em um elemento potencializador do engajamento dos trabalhadores nas metas e objetivos da empresa, aqui no Brasil, a “**gestão racional da insegurança**” (BOURDIEU, 1998), caracterizada no BB pela ruptura deliberada da tradição histórica de estabilidade no emprego, pela disseminação de conceitos como o da “empregabilidade”, e pela referência a necessidade de “flexibilizar” as relações de trabalho, demonstram a oportunidade da caracterização bourdiesiana de “flexploração”.

Entre 1994 e 1996, o Banco do Brasil reduziu o número de “colaboradores” em mais de 44 mil, sendo aproximadamente, 34.100 funcionários e 10.000 estagiários.²⁵ Só em 1995, com o

24 “Elegíveis” 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.

25 Os dados estão contidos no Relatório Anual do Banco do Brasil de 1998.

primeiro PDV, foram desligados 13.388 funcionários²⁶. Essas demissões, mais do que uma redução de pessoal pura e simplesmente, representaram a adoção por parte da direção da empresa de uma opção clara pelo rompimento com uma “cultura organizacional” na qual, mesmo não sendo assegurado legalmente, o emprego vitalício sempre foi uma regra positiva, assim reconhecida tanto pelos empregados como pelo empregador.

Mas, por mais nefasto que isso possa parecer, a posição do ex-funcionário que declarou o seu “Dia do Saio” não foi das mais extremadas. Naquele momento, em virtude do pavor, da falta de informação, cerceamento a liberdade e de um total desespero que acometeu a todos, foram muitos os “funcis BB” que atentaram contra o seu mais sagrado bem: a sua própria vida. No total foram 22 os funcionários que se suicidaram, entre 1995 e 1996. Reproduzimos no ANEXO I o bilhete deixado por um daqueles que cometeram o suicídio.

Depois do primeiro PDV em 1995, o Banco do Brasil lançou outros programas similares embora com outras nomenclaturas, assim foram o PAQ – Plano de Adequação dos Quadros de Pessoal (reeditado agora em 2007), o PAI – Plano de Aposentadoria Incentivada, o PEA – Plano de Estímulo ao Afastamento e por último, junto com a reedição do PAQ, o PAA – Plano de Aposentadoria Antecipada.

No primeiro PAQ, os “elegíveis” tornaram-se “excedentes” e em sua maior parte foram produzidos devido aos cortes lineares determinados pela Direção Geral no tamanho do quadro de pessoal de diversas dependências, ou mesmo pela eliminação e/ou incorporação de agências, CESEC e demais Órgãos Regionais do Banco. É importante registrar contudo, que se no PDV a relação dos “elegíveis” foi elaborada diretamente pela Direção Geral, por meio de critérios “objetivos” (sic), como tempo de serviço no Banco, cargo ocupado, e idade, no PAQ os critérios para classificação dos “excedentes” ficaram ao cargo das administrações locais de cada

26 Os dados estão contidos no Relatório Anual do Banco do Brasil de 1995.

dependência.

“O PAQ consistiu na indexação de funcionários como “excedentes”, isto é, não mais necessários às unidades do Banco nas quais estavam lotados. Os ‘excedentes’ por critérios estabelecidos pelos administradores que os gerenciavam. Dentre estes critérios, algumas administrações optaram pela pontuação obtida pelos funcionários na Avaliação de Desempenho Funcional – ADF, instrumento de gestão de performance profissional. E, quando tal critério não dava conta do montante de funcionários que a unidade deveria classificar como ‘excedente’, valia tudo, inclusive preconceito.” (BENEVIDES, 2002, P. 226)

E é a mesma Benevides, quem nos dá um belo exemplo de até aonde chegaram os (ou a falta de) critérios desses administradores. Em uma das entrevistas do trabalho de campo da sua pesquisa, um Gerente de Agência do Ceará em outubro de 1998 lhe disse:

“Não vou mentir para você não, eu já tinha até lhe falado daquela outra vez, naquele curso que a gente fez junto. A gente foi, pegou pela ADF, elencou quem tinha desempenho melhor, depois mais ou menos e foi. Na minha agência, não tinha ninguém com problema de desempenho mesmo. Era uma turma boa. Só tinha dois homossexuais, eram excelentes funcionários, o único problema deles era esse mesmo, a batidinha fofa. Não vou mentir não, tem gente que não tem coragem de dizer, mas eu digo, tinha que indicar alguém, eu não tinha mais o que fazer e a Superintendência dizendo que eu tinha que indicar, se eu não indicasse, eles mandavam outro pro meu lugar pra indicar e eu indiquei eles para excedente, porque não tinha outra alternativa.” (Id. Ibid.)

Pois bem, já aqui em Salvador a “coincidência” foi a de que a lista de “excedentes” da fusão dos CESEC Comércio e Mercês era composta por todos os que estavam inscritos no cadastro de habitualidade (aqueles que tinham direito adquirido de receber por horas extras que já haviam se incorporado aos seus salários) - e que não quiseram abrir mão do seu direito assegurado na lei -, por funcionários com problemas de saúde e por aqueles que atuavam politicamente no movimento sindical.

Em maio de 1997, o Sindicato dos Bancários da Bahia publicou uma edição especial do seu boletim “Bizouro”, dirigido especialmente aos funcionários do Banco do Brasil. O *lead* de uma das matérias principais dizia o seguinte: “**Perseguição Autoritária**”. E o seu conteúdo foi:

“Pretendendo amordaçar o funcionalismo e calar as críticas em relação ao projeto nefasto que implementam, os administradores do BB vem conduzindo uma perseguição repugnante e aética (quando não claramente ilegal) às lideranças do funcionalismo. Não se trata aqui de problemas individuais, ou pretender tratamento diferenciado para as militância sindical – mas está óbvio que o interesse de atingir a representação dos funcionários visa intimidar todo o conjunto e calar as vozes que expressam a indignação e revolta latente de cada um. A política de perseguição praticada atualmente, só tem paralelo nos períodos mais ditatoriais de nossa história e põe a nu a verdadeira faceta de administradores que por ação ou omissão a subscrevem.”²⁷ (BIZOURO, 1997)

No mesmo boletim a matéria de capa dizia:

“Demissões, novas listas de excedentes, coação aos habituais, destituição dos caixas, perseguição abusiva à militância sindical compôs o quadro do BB nesse mês de abril. Estimulados pela falta de resposta coletiva dos funcionários às demissões e ao reajuste zero, os administradores do Banco a nível estadual se viram à vontade para extorquir direitos e, além disso, pretendem eliminar qualquer oposição a medidas tão violentas.” (BIZOURO, 1997)

Com efeito, voltando ao final do ano de 1995, depois de toda a “turbulência” provocada pelo PDV, o Banco, mesmo com uma grande desconfiança do funcionalismo, 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, são utilizadas ainda um método surgido da parceria entre o BB e o SEBRAE, que também valoriza as experiências já vivenciadas até então.

Embora se utilize de um variado número de materiais de divulgação e de instrumentos de integração, o projeto não conseguiu se afirmar, talvez porque os “traumas” advindos da implementação do PDV ainda estavam muito presentes.

27 BIZOURO – Boletim Informativo dos Funcionários do Banco do Brasil – Sindicato dos Bancários da Bahia, maio de 1997

Em dezembro de 1997, mais especificamente no dia 19, (instituído que foi como o dia “D”), o Banco lança mais uma retomada do PQTBB. Essa nova fase vai ser marcada pela implementação do Plano de Excelência e Competitividade – PEC.

A respeito do que vem a ser o PEC, a Unidade Estratégica de Negócios – UEN Distribuição divulga o Regulamento do PEC, num 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 utilizados. 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.”²⁸

Muito embora os procedimentos de trabalho no BB já tenham sido padronizados anteriormente, por meio das CIC – Codificação de Instruções Circulares, Cartas-Circulares, Ordens de Serviço, etc., o Programa de Qualidade vai desenvolver também uma série de novos instrumentos, além de reestruturar outros antigos (as CIC, por exemplo, viraram agora LIC – Livro de instruções Codificadas, muito mais abrangente e acessível por meio eletrônico, SISBB ou Intranet) que têm por objetivo ampliar ainda mais o grau de racionalização das atividades, estabelecendo uma rotina de trabalho fortemente padronizada a ser seguida por todos os funcionários, eliminando, ou pelo menos restringindo ao mínimo possível a autonomia do bancário sobre o seu trabalho.

Esse objetivo que marca uma espécie de “re-taylorização” das atividades bancárias também foi identificado em outros bancos durante o processo de implementação dos PQT, conforme se percebe na citação seguir:

28 Regulamento do PEC – Plano de Excelência e Competitividade – UEN Distribuição, Banco do Brasil, 1997.

“No que se refere à Qualidade Total, embora a aplicação seja diferente em cada banco, em função de situações específicas, evidenciam-se duas características que estão presentes em todos. A primeira é que os Programas de Qualidade Total criaram manuais de procedimentos de serviços bancários, normatizando e padronizando todas as fases das operações. Em outras palavras, esses manuais ou cartilhas de procedimentos operacionais são a expressão mais clara da taylorização do trabalho bancário, onde se define – o planejamento ou a concepção de cada atividade. A segunda característica é a que sintetiza a idéia de qualidade no processo de trabalho, traduzida na fórmula: atendimento de qualidade, ou melhor atendimento e satisfação do cliente. E, para satisfazer o cliente, é fundamental não só atendê-lo com atenção e simpatia, mas não fazê-lo esperar, e, portanto, a rapidez no atendimento e sua racionalização são essenciais.” (DRUCK, *et alli*, 2002, p. 220-221)

É ainda durante esse período que vai se difundir como ferramenta fundamental prevista no Programa, a aplicação dos EAP. Durante a aplicação da ferramenta, os administradores são encarregados de acompanhar toda a sua montagem em todas as equipes de trabalho da sua dependência. Sob assessoramento das Equipes de Autodesenvolvimento – EAD, todos os funcionários são então chamados a participar do processo, estimulados com premiações para as melhores soluções no âmbito da sua dependência. Os vencedores locais participariam de uma “disputa” com as demais equipes vencedoras do Estado e, posteriormente as melhores de cada Unidade da Federação, participariam de um evento nacional, que escolheria as melhores de todo o país. As premiações iam desde bonés e camisetas, até viagens turísticas.

Sobre a sua participação durante o desenvolvimento dos EAP, um funcionário entrevistado disse o seguinte:

“[...] É. Exatamente! Tinha que montar e tinha umas plaquinhas, era uma placa que até deve ter custado caro, todo mundo, dependendo da colocação ganhava, acho que era por equipe, eu lembro de um rolo assim, depois essa equipe vencedora ia para um lugar disputar, era um processo isso aí eu acho que tem haver com essa coisa de melhoria de processo.” (Escriturário, Órgão regional, 36 anos, 08 anos de Banco)

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, 09.12.1997)

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 EADs são 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.

Os funcionários que compunham as EADs, ainda de acordo com o que estabelecia a própria metodologia do programa, seriam 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.

A forma como foi divulgada a criação das EADs 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.

Na medida em que se constituíam as EADs, os seus integrantes eram retirados do processo produtivo e “liberados” para dedicarem-se exclusivamente ao Programa de Qualidade. É

possível que integrantes das EADs tenham sido convidados a compor o NIQ estadual. 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.

Com a prerrogativa dada pela administração, as EADs foram se constituindo em canais de comunicação entre a administração da dependência e os demais funcionários. Participando das reuniões setoriais em cada setor/equipe, os integrantes das EADs inteiravam-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 EADs deveriam buscar integrar aos discursos da Qualidade Total o tema da Qualidade de vida. Assim, as dificuldades experimentadas por cada funcionário, quer seja no âmbito profissional, ou mesmo no pessoal, são preocupações pautadas para discussão em reuniões entre a administração e os funcionários, uma vez que problemas desse tipo certamente interferem no rendimento de cada um dentro do processo produtivo.

“Participei [da EAD], mas eu fiquei menos de um mês, e o que ocorria, eu só participei de uma reunião porque daí eu fui para outra dependência foi naquela divisão em 1999, e o gerente era até escroto comigo, eu tinha sido eleito para a EAD, que para mim era representante dos funcionários junto à administração, a idéia era essa, e tinha reuniões e eu participei de uma reunião, nessa reunião eu lembro que o gerente olhava sempre para o meu crachá para ver meu nome, nem meu nome ele sabia.” (Escriturário, Órgão Regional, 36 anos, 08 anos de Banco)

É dessa forma que as Equipes de Autodesenvolvimento foram se constituindo num referencial do Programa da Qualidade para os funcionários do BB. E esse referencial tanto pode ser aplicado no sentido de reconhecer os seus integrantes enquanto lideranças dos funcionários junto à administração (como na citação anterior), na medida em que são eleitos enquanto portavozes 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.

Contudo, nos dias atuais as EADs vivem um relativo ocaso. Embora sem muito espaço, e com ações extremamente dispersas, voltadas principalmente para a busca de uma maior integração entre os funcionários, existem atualmente diversas dependências nas quais as EADs foram re-fundadas. Muitos dos funcionários entrevistados referem-se à atuação da EAD atualmente enquanto a de um órgão responsável pela organização de festas e eventos em datas especiais e comemorativas, já os administradores lamentam a “falta de interesse” dos funcionários em participar da equipe.

“[...] A EAD é um exemplo disso, a EAD existe porque é uma exigência, e agente deu sorte que a administração... ela vem lhe dar suporte, mas se uma administração não dá suporte ela existe por existir. [...] Acho, eu acho que [A EAD] é um dos instrumentos do programa de qualidade do Banco, sim. Acho sim, e agente tem muita resistência nas dependências para fazer qualquer coisa, porque os funcionários eles são muito acomodados, eles não querem participar, eles querem tudo muito pronto, eles querem tudo de mão beijada, basta que você..., para fazer parte naquele programa de reconhecimento de funcionários, foi um caos, ninguém queria. Ninguém queria fazer, participar. Primeiro, não era o fato de não querer concordar com a coisa, não. Tudo bem. Mas eu acho que o fato principal era que você tinha que se mobilizar, você tinha que olhar para o cara e dizer não esse cara é bom, esse cara não é, esse cara pode melhorar, eu posso melhorar, você tem que mesurar a suas qualidades e as qualidades do outro, aí ninguém queria fazer isso, todo mundo se isenta da culpa. [...] É uma coisa da gente, mas é aquela história todo mundo quer tudo pronto, ninguém se candidata. Você sabe quantos se candidataram para ela em 2006? Ninguém! É por aí.” (Analista, GEREL, 50 anos, 23 anos de Banco, Membro da EAD da dependência)

“Eu sempre gostei de trabalhar com EAD, eu sempre gostei agora para mim o papel da EAD está muito mascarado, porque o que acontece, às vezes o pessoal coloca a EAD como se fosse para organizar festa, eu já vi: a EAD está cuidando disso, porque é festa. É muito maior que isso, sabe quantas EAD tem aqui em Salvador. Eu não quero interferir no trabalho de vocês por que agente tem que dar autonomia, mas tem uma equipe aqui, já começa pelos próprios funcionários que ninguém quer participar, a dificuldade já está na construção da EAD que poucas pessoas querem participar da EAD, poucas pessoas, para você ter uma idéia, aqui na superintendência nós sugerimos que cada núcleo, cada mercado indicasse uma pessoa ou que elegeisse um colega para participar da EAD e tiveram pessoas que não quiseram participar.” (Gerente de Administração, SUPER, 37 anos, 22 anos de Banco)

Se, por um lado a atual situação das EAD, demonstra uma certa desconfiança por parte do funcionalismo, por outro, essa falta de interesse pode ser justificada pelo excessivo número de atividades sob a responsabilidade de cada um. Uma vez que a assunção das tarefas que são incumbidas a EAD não exime os participantes dos seus afazeres dentro do processo produtivo, a participação na equipe surge como um incremento do número e do ritmo de trabalho, cuja recompensa, se é que ainda há, não está muito bem definida.

“Mas você não trabalha na EAD só pra EAD. Você está na EAD como uma perninha, você tem todas as facilidades normais e você tem que fazer mais alguma coisa que é a EAD, quer dizer a equipe existe, ela é montada, mas ela não trabalha só para isso, é uma atividade a mais, não tem uma equipe só para EAD eu faço todas as minhas atividades e mais alguma coisa para EAD. Acho que o programa a partir do momento que você quer desenvolver isso com qualidade, com acompanhamento, com progresso tem que vir fazendo isso 100% de tempo.” (Analista, GEREL, 50 anos, 23 anos de Banco, Membro da EAD da dependência)

Findada essa etapa, com o de lançamento e desenvolvimento do PEC e premiação dos EAP vencedores em cada estágio, o desenvolvimento do PQTBB deixa de contar com uma divulgação mais explícita entre os funcionários, o que não quer dizer que ele chega aqui ao seu final. Até por conta daquilo que ele se propunha, os valores, parâmetros, referenciais e paradigmas da “Qualidade Total” passa a integrar o cotidiano das atividades dentro do processo produtivo.

Todavia, a partir de então o Banco leva adiante um processo de completa reformulação dos mecanismos de avaliação profissional, que substitui a antiga Avaliação de Desempenho Funcional – ADF por um instrumento de novo formato, a Análise de Desempenho por Gestão de Processos –GDP, além da ampliação e também de uma nova formatação para o seu programa de treinamentos, inclusive com a criação de uma Universidade Corporativa, a UniBB, e com um novo programa de ascensão profissional, baseado no recém criado Cadastro de Talentos e Oportunidades, o TAO.

Tudo isso mostra que daí por diante, no Banco, a “Qualidade” é uma referência perene, tanto nas idéias como nas práticas de gestão que são levadas a cabo na instituição.

4 ESTABELECENDO UM CONSENSO?

4.1 Resignação, Consentimento, Adesão e Hegemonia

Os conceitos de “resignação”, “consentimento” e “adesão”, dos quais fazemos uso para intentar compreender o modo pelo qual os Programas de Qualidade Total buscam a legitimação entre os trabalhadores das transformações ocorridas no “chão da fábrica” dentro da reestruturação produtiva, em certa medida, guardam uma direta relação com o conceito gramsciano de “hegemonia”.

Dessa forma, mesmo que de maneira superficial, importante se faz discorrer sobre como tais conceitos são extremamente recorrentes para caracterização aqui proposta quanto ao papel que os PQT desempenham na implementação do modelo japonês.

A noção gramsciana de hegemonia, como nos diz Luciano Gruppi, está relacionada com a “capacidade de direção, de conquistar alianças, capacidade de fornecer uma base social ao Estado proletário. Nesse sentido, pode-se dizer que a hegemonia do proletariado realiza-se na sociedade civil, enquanto a ditadura do proletariado é a forma estatal assumida pela hegemonia.” (GRUPPI, 1978, pág. 5). Mesmo que a conceituação apresentada pelo intelectual italiano esteja diretamente voltada para analisar a questão da conquista do poder político por parte de uma classe social específica, no caso, o proletariado, a amplitude da caracterização que Gramsci dá ao conceito de hegemonia, haja vista que para ele é na fábrica que a hegemonia se origina, nos permite potencializar a operacionalidade do mesmo transmutando-o para situações distintas, em momentos históricos diferentes e até para interpretar posturas desenvolvidas no jogo político assumidas pela classe que é exatamente antagônica àquela para a qual ele se dirigia. Dessa forma,

e de maneira a explorar um pouco a potencialidade operacional que esse conceito porta, podemos dizer que “hegemonia”, no sentido que Gramsci a compreende, corresponde a um processo de disputa estabelecido no seio da “sociedade civil” por meio qual, os indivíduos e as organizações que a compõem, buscam conquistar o reconhecimento, a adesão e a legitimação dos seus valores, interesses, projetos e visões de mundo, que tendem a se colocar, a partir de então, enquanto valores que não mais pertencem a um segmento ou classe, mas se convertem em valores e interesses que dizem respeito ao conjunto da sociedade.

Em “A Questão Meridional”, uma reunião de textos nos quais Gramsci debruça-se sobre a estrutura econômica, social e política da sua terra natal, a Itália, é possível localizar alguns dos elementos importantes daquilo que ele entende por hegemonia:

“Os comunistas turineses tinham-se posto concretamente a questão da ‘hegemonia do proletariado’, quer dizer, da base social da ditadura do proletariado e do Estado operário. O proletariado pode se tornar classe dirigente e dominante na medida em que consegue criar um sistema de alianças de classes que lhe permita mobilizar contra o capitalismo e o Estado burguês a maioria da população trabalhadora – o que significa, na Itália, dadas as reais relações de classes existentes, que o proletariado pode se tornar classe dirigente e dominante, na medida em que consegue obter o consenso das amplas massas camponesas.” (GRAMSCI, 1987, p. 139)

Da forma como coloca Gramsci, a busca pela adesão das “massas camponesas” ao projeto político espalmado pelo proletariado, por meio das suas instituições próprias na sociedade civil (partidos políticos, por exemplo), se dá na medida em que o conjunto de interesses, valores e visões de mundo deixam de ser interesses, valores e visões de mundo de uma classe específica e passa a se constituir enquanto uma amálgama dos interesses de toda uma coletividade.

A “adesão”, ou o “consentimento” quanto à assertividade do projeto político promove as condições para que se forme “um sistema de alianças de classes” constituído em torno da identidade de interesses comuns, que tem por elemento articulador, no campo político, a

mobilização da “maioria da população trabalhadora” contra “o capitalismo e o Estado burguês”.

Esse sentimento político hegemônico constitui assim um “consenso” de que a atuação do “bloco social” deve se dar de maneira a garantir a efetivação do projeto que agora é encampado por todos e tido como a legítima expressão da vontade coletiva.

A conquista da hegemonia, contudo, exige da classe que reivindica o projeto político, a demonstração de que ela possui todas as condições necessárias para expressar-se como representante dos interesses que não são mais só seus, e sim do conjunto que ela deve representar. É necessário que ela demonstre que o seu projeto político representa a satisfação dos interesses de todos aqueles que conformam a “aliança” , além de demonstrar também que é portadora das condições necessárias para dirigir a todos, rumo a consecução do objetivo comum.

A esse respeito Rummert nos diz o seguinte:

Para conquistar a hegemonia é necessário que a classe fundamental se apresente às demais como aquela que representa e atende aos interesses e valores de toda sociedade, obtendo o consentimento voluntário e a anuência espontânea e garantindo, assim, a unidade do bloco social que, embora não seja homogêneo, se mantém, predominantemente, articulado e coeso. Isto significa que a classe hegemônica deve ser capaz de converter-se em classe nacional, isto é, na classe capaz de envolver toda a sociedade em um mesmo projeto histórico e capaz de assumir, como suas, as reivindicações das classes aliadas. (...) Sendo a hegemonia a capacidade de determinada classe de manter unificado o bloco social por sua ação no campo ideológico, cultural e moral, é necessário que essa classe se apresente capaz de dirigir, de solucionar os problemas da sociedade, de manter articuladas as forças heterogêneas que compõem esse bloco social. (RUMMERT, 2004)

De acordo com esse entendimento acerca do conceito de hegemonia em Gramsci, admitindo a possibilidade de que a disputa por um projeto hegemônico também ocorre no campo da classe antagônica ao bloco social formado pelo proletariado e “as massas camponesas” e reconhecendo o potencial de operacionalidade que o conceito porta, *mutatis mutandis*, é possível então transmutá-lo para um outro momento histórico tendo como objetivo estabelecer um diálogo entre aquilo que ele expressa e aquilo que vem a se caracterizar como o principal, ou

pelo menos como um dos principais elementos que marcam a implementação dos Programas de Qualidade Total no bojo das transformações características da reestruturação produtiva.

Ao analisar o imbricamento entre os mecanismos de controle da produção desenvolvidos pela a introdução do fordismo no processo produtivo e a constituição de um determinado estilo específico de homem, de vida e de sociedade, caracterizados como a expressão de um “americanismo”, Gramsci (2001) assevera que os então novos mecanismos de gestão e de organização do trabalho e da produção, ao se tornarem hegemônicos, estipulam também um novo padrão de comportamento social, fundamentado na disciplina e na racionalidade que o capitalismo exige.

Dessa forma, o estabelecimento de novos métodos de trabalho se mostra inteiramente relacionados com um novo modo de viver, com um tipo novo de homem e, por conseqüência, de trabalhador.

“[...] os novos métodos de trabalho são indissociáveis de um determinado modo de viver, de pensar e de sentir a vida; não é possível obter êxito num campo sem obter resultados tangíveis no outro.

Na América, a racionalização do trabalho e o proibicionismo estão indubitavelmente ligados: as investigações dos industriais sobre a vida íntima dos operários, os serviços de inspeção criados por algumas empresas para controlar a ‘moralidade’ dos operários são necessidades do novo método de trabalho. Quem ironizasse estas iniciativas (mesmo fracassadas) e visse nelas apenas uma manifestação hipócrita de ‘puritanismo’ estaria se negando qualquer possibilidade de compreender a importância, o significado e o alcance objetivo do fenômeno americano, que é também o maior esforço coletivo até agora realizado para criar, com rapidez, inaudita e com uma consciência do objetivo jamais vista na história, um tipo novo de trabalhador e de homem.” (GRAMSCI, 2001, p.266)

Para estabelecer e assegurar a hegemonia desse novo método de gerir e organizar a produção e o trabalho, durante a sua implementação, os sujeitos sociais interessados no desenvolvimento do fordismo, vão buscar a adesão dos trabalhadores ao também novo padrão sócio-cultural dele decorrente, e, para tanto, recorrem a elementos baseados tanto no recurso ao uso da força quanto por meio da mecanismos próprios de “persuasão”.

“Dado que existiam essas condições preliminares, já racionalizadas pelo desenvolvimento histórico, foi relativamente fácil racionalizar a produção e o trabalho, combinando habilmente a força (destruição do sindicalismo operário de base territorial) com a persuasão (altos salários, habilíssima propaganda ideológica e política) e conseguindo centrar toda a vida do país na produção, A hegemonia nasce da fábrica e necessita apenas, para ser exercida, de uma quantidade mínima de intermediários profissionais da política e da ideologia” (GRAMSCI, 2001, p. 247-248-)

Entendendo da forma como sugere Gramsci e procurando interpretar as novas transformações no modelo de gestão de organização do trabalho e da produção que agora acontecem, voltamo-nos para esse novo momento, no qual percebemos que, da mesma forma, busca-se demonstrar uma pretensa inexorabilidade do processo de implementação do modelo japonês.

As empresas procuram garantir o “consentimento” dos trabalhadores quanto ao novo modelo de gestão e organização do trabalho e da produção, tentando com isso assegurar a “adesão” dos mesmos, com base num discurso presente no ideário típico dos PQTs e que preconiza uma suposta “naturalidade” das novas relações que estão sendo desenvolvidas de maneira generalizada, o que, por sua vez, marcaria a entrada da instituição em um novo período contra o qual não há como se posicionar, haja vista que esses novos procedimentos seriam a expressão de um desenvolvimento “lógico e natural” das relações de trabalho.

Assim é que essa “naturalização” das novas relações tem por objetivo neutralizar qualquer tipo de resistência, desqualificando possíveis controvérsias como fruto de posições anacrônicas e em descompasso com aquilo que se verifica como regra geral e todo o universo corporativo.

Os trabalhadores são convocados então a manifestar o seu “consentimento”, quer seja ele explícito ou tácito, frente aos novos padrões de organização do trabalho ao mesmo tempo em que se procura demonstrar que as direções que os implementam reúnem todas as condições necessárias para garantir a perenidade e a irreversibilidade dos processos.

“As políticas gerenciais inauguradas com a chamada acumulação flexível, traduzem-se nos bancos em relações de trabalho aparentemente mais participativas, mas que pretendem, na verdade, a total adesão do trabalhador ao capital. Cursos e treinamentos, publicações e vídeos, prêmios por produtividade, etc. vêm sendo utilizados pelo capital financeiro como instrumentos de cooptação dos funcionários”. (JINKINGS, 1995, p. 119)

É fundamentalmente por meio dos Programas de Qualidade Total que as empresas vão buscar a consolidação dos novos valores disseminados com a reestruturação produtiva e assim constitui um novo tipo de trabalhador necessário ao novo modelo produtivo. Vão tentar legitimar o novo modelo de cultura organizacional e vão procurar convencer os trabalhadores da assertividade dos projetos institucionais levados a cabo por sua administração, promovendo uma “interiorização” dos valores que são disseminados.

“O caráter estratégico do treinamento é traçado com o objetivo de garantir a integração e a adaptação de todos os empregados ao modelo de gestão que está sendo adotado. O convencimento é moldado pelo conteúdo ideológico que internaliza pela via consensual a formação de atitudes como responsabilidade, envolvimento, cooperação, etc.” (ALVES, 2005, p. 271)

Além desses elementos já colocados até então, vale ressaltar ainda que, em virtude da própria assimetria ontológica da relação entre capital e trabalho, para os trabalhadores que porventura venham a manifestar qualquer desalinho para com os primados que deles são esperados a partir da reestruturação e do papel que a eles é reservado nesse novo modelo, a coerção é sempre um recurso recorrente por parte dos patrões, principalmente quando as transformações ocorrem em um cenário no qual se combinam desemprego estrutural, flexibilização das relações de trabalho, informalidade e precarização.

Assim, no caso da implementação da reestruturação produtiva, a tentativa por parte do capital de assegurar a hegemonia quer seja no chão da fábrica, quer seja no conjunto da sociedade, em suas mais diversas esferas (política/econômica/social), são sempre matizados pela

lembrança coercitiva de quem é que detém o poder de mando e, acima de tudo, quem é que detém a propriedade, o que demonstra, como também nos legam Gramsci e Lênin (em quem ele se referencia), que hegemonia e dominação são elementos que caminham juntos no campo político, econômico e social.

4.2 Percebendo (e incorporando?) as reformas

Neste e no tópico seguinte, será feita uma exploração mais recorrente dos dados construídos a partir da pesquisa de campo. Com a intenção de explicitar o posicionamento dos funcionários acerca dos temas sobre os quais versa a pesquisa e ao mesmo tempo procurando demonstrar a efetividade dos argumentos apresentados na construção do problema de pesquisa, é feito um uso farto dos depoimentos colhidos junto aos informantes que assim foram constituídos.

Dessa forma, analisando as entrevistas feitas durante o trabalho de campo é possível identificar alguns elementos comuns nas falas dos entrevistados no que diz respeito à perspectiva e a percepção de cada um quanto às reformas levadas a cabo pela empresa. Muito embora, em alguns momentos, seja também perceptível à existência de algumas conotações particulares, bem como o fato de que essa variação aparece balizada por valores estabelecidos de acordo com a posição que cada um ocupa na estrutura hierárquica da empresa, se nos mostra quase um senso comum falar que “o Banco mudou”.

O primeiro desses elementos comuns diz respeito à concordância quanto à “necessidade inexorável” de que as mudanças levadas a cabo pela empresa viessem mesmo a acontecer.

Quer seja por meio de justificativas advindas de elementos “extra-muros”, calcadas no “cenário de mudanças que ocorrem em diversas empresas no país”, quer seja pela recorrência a

avalanche provocada pela introdução das “idéias” originárias da reestruturação nos países centrais, ou ainda, e principalmente, em função da necessidade do Banco em adaptar-se a nova realidade constituída a partir da perda da conta movimento, com maior ou menor reticência, os funcionários entrevistados se mostram “convencidos”, de que o caminho seguido pela empresa seria “inevitável”.

“Eu entendo que, eu particularmente fazendo um análise bem racional, o Banco fez o que tinha que fazer, eu entendo que tirando a questão da satisfação dos profissionais envolvidos, mas tendo uma visão racional na minha limitada análise... eu entendo que foi crucial para o desenvolvimento da empresa, eu acho que é aquela história vão-se os anéis, ficam os dedos. Então o Banco, eu acho que ele fez o que tinha que fazer o que foi feito, talvez hoje... porque é muito fácil agente analisar *a posteriori*, talvez pudesse ter sido feito de uma forma um pouco diferente para mais ou para menos, mas a idéia central para mim foi fundamental e foi necessário e foi o que aconteceu.” (Gerente Geral, Agência, 42 anos, 24 anos de Banco)

“A mudança... a extinção da conta movimento, levou ao Banco a necessidade de buscar no mercado recursos para poder aplicar e aí começou a questão dos resultados financeiros... essa coisa na verdade ela foi amadurecendo, o NMOA ela já foi uma necessidade do Banco marcar essa proximidade com o cliente que até então você não tinha. Com a conta movimento tanto faz, tanto fazia. Você tinha que virar ouro. O cliente vinha lhe procurar, não era, acho que a grande transformação foi essa inversão do Banco ir ter necessidade dessa aproximação com a clientela.” (Gerente Regional, GEREL, 56 anos, 35 anos de Banco)

Um outro elemento, diretamente associado a esse primeiro, demonstra uma convicção de que as mudanças ocorridas estariam fortemente influenciadas pela necessidade de inserção do Banco no mercado. E é justamente essa a questão que demonstra a construção de uma amálgama em torno da qual todos os demais elementos vão buscar a sua legitimação. A idéia de que o Banco “necessitava entrar no mercado”, de uma forma ou de outra, está presente em todas as justificativas apresentadas pelos entrevistados para as transformações, demonstrando que de um modo bem particular, esse elemento específico foi introjetado pelo funcionalismo, constituindo um discurso por meio do qual todas as mudanças que ocorreram se justificam por conta dessa imperiosidade.

“Eu acho que a partir do momento que ele começou a entrar no mercado precisando competir e tenho que aumentar essa margem de lucro, ele teve que cortar gastos, aí como fazer isso? Controlando o que não era controlado. Aí ele começou a cobrar, ele começou a colocar tempo, trabalho, valores de orçamento, porque não tinha. Hoje você tem tanto para gastar em água, se você não tiver, você não consegue mais comprar água, por que seu orçamento está amarrado. Acho que foi aí. Sabe aquela história do ‘governo público’ ter muito gasto? Acho que assim é no Banco. As dependências gastavam, não mediam exatamente a relação custo, benefício. A partir desse momento que o Banco precisou melhorar seu grupo, aí ele pensou dessa forma, “agora é barrar das dependências também”, aí começou a controlar tudo, agente não tinha esse controle. De jeito nenhum, não tinha mesmo.” (Analista, GEREL, 50 anos, 23 anos de Banco)

“[...]Por que o Banco teve que entrar para o mercado, por conta da conta movimento a partir de 86, o Banco teve que fazer um realinhamento e teve que buscar resultado, entrar no mercado, competir, entendeu? Você precisa das pessoas hoje, antigamente no Banco as coisas iam muito por gravidade, hoje você tem que buscar, o Banco é uma empresa de mercado, o Banco hoje é um banco público, mas que hoje você percebe o Banco com o maior lucro da história dos bancos no Brasil, então amigo o Banco hoje é um banco de verdade. Então, como tal, se não estiver ajustado às condições do próprio mercado não vai sobreviver.” (Gerente de Administração, SUPER, 37 anos, 22 anos de Banco)

“A necessidade de o Banco entrar no mercado traz essa alteração e aí evidentemente vem toda a política que ele exerce[...].” (Gerente de Expediente, Agência, 47 anos, 24 de Banco)

É interessante notar ainda que aqueles funcionários que possuem mais tempo de trabalho na empresa, notadamente aqueles que foram empossados no período anterior ao ano de 1986, referem-se às mudanças ocorridas, sempre tomando como referência o momento no qual adentraram o Banco, em alguns casos, deixando transparecer uma certa nostalgia, mesmo quando é explicitado um juízo de valor que condena o ritmo e a forma como era feito o trabalho anteriormente.

“Depois de todas essas transformações, redução de pessoal, acabando com as agências do interior que veio pra cá. O que eu mais senti foi quando a gente começou a entrar no mercado financeiro em pé de igualdade com os outros bancos, uma coisa que não era exigida da gente, aí terminou se cobrando da gente as mesmas metas as mesmas coisas. Estou falando do pessoal da agência. O que era cobrado nos outros bancos. Então o cara tem que gerenciar conta, e tem que vender essas coisas, ele teve que ser graduado, essas exigências que passaram a ser... , o funcionário da agência ter que passar a andar com celular, ligar pra cliente, sabe? Esse pé de igualdade, que antigamente não era assim, quando eu entrei no Banco não era assim, era muito estável, era muito acomodado, eu acho, as agências assim... O cliente era do Banco mesmo, não ia para outro banco. As taxas eram menores, depois a coisa mudou. O pessoal começou a correr atrás. Eu senti muito nessa época. Eu achei que foi uma mudança muito grande. Aí começaram as pessoas muito mais jovens na agência, com muito mais pique, entendendo melhor de finanças, de aplicações, saindo pra almoçar com cliente, coisa que ninguém fazia antes.” (Analista, GEREL, 50 anos, 23 anos de Banco)

“ [...] Acho que o que aconteceu com o Banco foi um reflexo do que aconteceu no mercado. O Banco ele se adaptou foi se adaptando com muito esforço inicialmente, hoje acho que ele faz isso com muita maestria até, acho que ele está muito bem adaptado ao mercado mas no início foi, de 1982 principalmente em 1982 quando os colegas que passaram comigo em 1982, nós comemoramos naquele momento a posse no Banco e a aposentadoria, porque a estabilidade era coisa de empresa de primeira linha japonesa, então as pessoas diziam você passou no Banco do Brasil esqueça o resto é isso que interessa [...] é isso que eu digo existe um saudosismo natural pela grande maioria do pessoal que trabalhou no Banco antes de 86 ou na década de 80, existe um saudosismo... só que o mundo não é mais o mesmo, o mundo mudou, a partir da liberalização dos mercados da desregulamentação financeira... o mundo hoje mudou e o banco se adaptou, abriu novas oportunidades, existem muitas outras coisas que existiam e que deixaram de existir, então eu vejo que a relação do banco hoje com seus empregados é uma relação de mercado, uma relação profissional.” (Gerente Geral, Agência, 42 anos, 24 anos de Banco)

Por outro lado, não é possível identificar o mesmo consenso quando se trata de avaliar a positividade ou não das mudanças ocorridas. Enquanto alguns funcionários caracterizam como nocivas e daninhas as novas exigências impostas pela nova forma de trabalhar, outros conseguem ver como algo positivo a adoção dessa nova postura.

Essa ambigüidade pode ser interpretada como demonstração de um certo tipo de resignação com que alguns funcionários vêem as mudanças, identificando-as como prejudiciais para si, mas necessárias para a sobrevivência da empresa. Essa postura, por sua vez, denota também a constituição de um novo “*habitus*” (BOURDIEU, 1989, JESUS, 2003)²⁹ do funcionário do BB, mesmo que ainda em gestação, visto como uma nova necessidade para o desempenho profissional.

“ O Banco foi bastante agressivo com os funcionários, a relação ficou muito complicada entre empresa e funcionário, hoje por um lado eu vejo alguma mudança, as relações elas são de um nível de disputa e concorrência muito grande, a gerência média, por exemplo, é um setor hoje que eu acho que é bastante... Ficam numa disputa muito grande interna, no intuito de se conseguir um cargo ali na frente de uma administração, de um cargo um pouco superior ao seu, isso deteriora muito as relações internas, deteriora demais as relações de banco com funcionário.” (Gerente de Expediente, Agência, 47 anos, 24 de Banco)

29 Sobre a utilização que aqui é feita do conceito bourdiesiano de *habitus*, vale registrar o trabalho de JESUS (2003), no qual “argumenta-se que a reestruturação do Banco do Brasil levou a uma crise do *habitus* fordista e fez emergir novos modos de trabalho e de vida, que representam uma transição para um outro *habitus* ainda não constituído.”.

Já para outros, esse novo “*habitus*” é percebido como algo positivo e já se mostram decididamente “convencidos” de que ele foi (e ainda o é) capaz de gerar um novo posicionamento pessoal frente às demandas que o mercado de trabalho apresenta, seja no Banco do Brasil ou em qualquer outra empresa. Dessa forma é que ao ser questionada acerca de para quem seriam benéficas às mudanças na empresa, uma das funcionárias entrevistadas assim respondeu:

“[...] Para todo mundo, acho até que com essa perspectiva de sair do Banco lá fora, o que você pode fazer lá fora, porque aqui dentro, quem trabalhava aqui no Banco do Brasil era muito acomodado. [...] É benéfico sim, até que nem só por parte do trabalho, até para você, sua vida pessoal, você não pode ficar parada muito tempo, o tempo passa e você não progride, você não olha para o lado, tem que ver as coisas com outros olhos, as mudanças são muito grandes você tem que acompanhar.” (Analista, GEREL, 50 anos, 23 anos de Banco)

Despontando como um marco das transformações ocorridas, há uma referência muito recorrente entre os entrevistados quanto ao período de implementação do PDV, o Programa de Demissão Voluntária, como o divisor entre dois momentos vividos durante a sua trajetória profissional.

Há também uma clara percepção quanto à intenção do Banco com o PDV, mesmo tendo-se em conta que o discurso oficial procurava explicitar a demissão enquanto um cenário de oportunidades que se abria para aqueles que viessem a aderir.

“O Banco fez o PDV alegando produtividade, ele incentivou alguns colegas que tinham muito tempo de banco a sair do Banco sobre a suposta alegação que lá fora conseguiria alguma coisa melhor, quando na verdade agente sabia que era uma redução do quadro para novos colegas que seriam mais baratos e diminuição do quadro no âmbito nacional. Isso mesmo que ocorreu, por exemplo, na agencia em Riachão do Jacuípe, onde eu tomei posse em 88 eram 75 funcionários hoje são 10, então em 19 anos o Banco diminuiu 90% praticamente, do número de funcionários de uma agência. Se agente for tomar como base isso no Brasil todo... eu não me recordo quantos mil funcionários tinham o Banco 88. [...]” (Gerente de Expediente, Agência, 37 anos, 19 anos de Banco)

“Era uma coisa natural que o Banco dava os benefícios. E se você não tivesse aptidão para ser gerente, você não era empurrado para ser gerente, você se tornava por perfil, para ganhar um pouco mais. Não era essa diferença absurda que hoje em dia tem de GEREX para um escriturário, e começaram a me falar de PDV, que houve PDV em 1993, 95 alguma coisa assim, anterior a eu ter entrado, que aquilo foi muito traumático, que teve gente que se matou naquele prédio. [...] (Escriturário, Órgão Regional, 36 anos, 08 anos de Banco)

Compreendendo a forma como o Banco passou a desenvolver a sua atuação frente às disputas advindas da sua “inserção no mercado”, vários entrevistados corroboram com a idéia que foi discutida anteriormente de que o Banco do Brasil se comporta hoje como se fosse um banco privado, demonstrando também que, embora esperassem uma outra postura da empresa, há uma resignação quanto à possibilidade de uma postura diferenciada.

“Ele é uma empresa privada eu não vejo o Banco do Brasil como uma empresa mais preocupada com a responsabilidade social não, eu não acho não, por exemplo: poderia ter empréstimos voltados à sociedade, tem muita gente que pergunta ‘vem cá, eu tenho uma micro empresa e não posso ter conta no Banco do Brasil? A empresa não é do povo?’ E tem uma distinção relacionada com renda que não deveria ter, por exemplo, para você abrir uma poupança você tem que ter quinhentos reais, na Caixa Econômica você abre, é a empresa mais..., tudo bem que cada agência é diferente, talvez agente esteja evitando que, agente tem muitos poupadores aqui e a agência não agüenta mais a quantidade de poupadores, mas ao mesmo tempo você acaba sendo muito segmentado, você acaba deixando de ter um público voltado para sociedade, que atende qualquer pessoa o público está virando algo mais de elite, ele está querendo mais esses clientes.” (Escriturária, Agência, 30 anos, 1 ano de Banco)

Essa parece ser mais uma das questões nas quais há um certo consenso quanto à caracterização da nova postura assumida pelo Banco, porém a condição de empresa estatal impõe a convivência com uma ambigüidade advinda da clivagem entre o que os funcionários esperam que a empresa ainda possa ser e aquilo que ela é de fato.

São muitas as manifestações de desejos quanto às ações que poderiam ser desenvolvidas pela empresa, mas todos eles esbarram na convicção de que a realidade se lhes impõe.

“Eu gostaria que o Banco tivesse uma forma diferente, gostaria que o Banco tivesse uma intervenção social. O Banco tem um lucro absurdamente grande,. Eu gostaria muito que o Banco tivesse compromisso, por exemplo, com a geração de emprego, por exemplo: gerenciando cooperativas em determinada região que fosse a vocação daquela região, sei lá, que produz coco, está bom vamos fazer uma cooperativa aqui, uma fábrica de sapato, qualquer coisa desse tipo, que nós vamos financiar, financiar e fiscalizar. Não é financiar para jogar dinheiro fora, é para que gerasse emprego, para a economia movimentar, financiasse as pequenas empresas, financiasse o autônomo, a economia informal, para que ela pudesse até entrar no mercado normal, com as suas contribuições. Acho que isso traria resultados significativos para o país e o Banco evidentemente que diminuiria um pouco aí. O Banco financia hoje com juros baixíssimo para grandes empresas com cinco, até com 15 anos de carência. Você consegue grandes financiamentos com até 15 anos de carência, mas o empresário com menos de..., eu não sei exatamente como é que está agora, a muito tempo eu não trabalho com pessoa jurídica, o empresário com menos de 200 mil, 300 mil faturamento por ano ele só consegue capital de giro dentro do Banco. Capital de giro é uma coisa caríssima, dando agora, mês que vem já tem que pagar, ele não consegue um valor significativo onde ele possa movimentar a empresa dele onde ele tenha 1 ano 2 anos de carência, para ele conseguir isso ele tem que comprar tanta coisa no Banco que acaba ficando equivalente a uma taxa de juros que você consegue.” (Gerente de Expediente, Agência, 47 anos, 23 anos de Banco)

Alguns conflitos também se expressam na medida em que são expostas percepções distintas quanto ao que o Banco representa para cada um dos funcionários entrevistados. Essas percepções vão desde uma objetividade, quase lacônica, até uma declaração de amor intensa, permeada por referências de satisfação e respeito.

“É o patrão, que paga as minhas contas, só isso. Não queira que eu teça nenhum elogio ao Banco... já foi o tempo.” Gerente de Expediente, Agência, 37 anos, 19 anos de Banco)

“Uma entidade onde eu trabalho, eu dou a ele o que ele me pede e ele me dá, acho que ele poderia me dar mais em termo de salário. Mas só isso.” (Analista, GEREL, 50 anos, 23 anos de Banco)

“Eu tenho uma relação amorosa com o Banco. Ninguém fica trinta e cinco anos numa empresa a toa. Eu não ocupei cargos estratégicos, os cargos principais eu ocupei sim e me sinto satisfeito com a minha relação, gosto muito e tenho um respeito muito grande com o Banco do Brasil e agente percebe que ele oscila. Até na hora que ele me da raiva[...]então o Banco sempre foi e é uma baita duma empresa na questão profissional, na relação comercial que ele tem com o mercado e também na relação com os funcionários. Por mais que nós tenhamos oscilado, para mais ou para menos nessa questão da valorização dos funcionários, do respeito, mas ele, de qualquer forma, ele tem esse plano de carreira... ou bem ou mal mas ele tem.” (Gerente Regional, GEREL, 56 anos, 35 anos de Banco)

“Para mim é um grande desafio, a cada ano que passa, a cada novo direcionamento, novas estratégias da empresa, nós estamos inseridos no mercado global, nós estamos sujeitos a intempéries, a problemas sérios e sobreviver, manter uma empresa no mercado financeiro, no mercado globalizado é um grande desafio, esse desafio passa justamente no que o mercado vai determinar para nossa empresa. Eu não sei o que o mercado vai exigir do Banco daqui a um ano. Agora, falando de uma maneira bem simples, o Banco do Brasil para mim é o meu ganha pão, é onde eu trabalho, de onde eu tiro meu sustento, o sustento da minha família, é uma empresa que eu já estou há 25 anos, pretendo me aposentar no Banco do Brasil, inclusive, com essa nova perspectiva da previdência, não tenho data para sair do Banco. Na minha cabeça não tenho data para sair do Banco. Vou sair quando eu tiver 35 anos de banco? Não penso mais assim. Pensava assim antes por que tinha essa condição legal. Hoje já estão se abrindo novas possibilidades de você até... Eu busco conciliar a minha vida profissional com a minha vida pessoal, familiar, porque o Banco do Brasil me dá condição de fazer isso, tenho um planejamento pessoal e profissional que eu consigo..., não vou dizer que eu estou tranquilo porque ninguém está tranquilo. Numa área dessa, agente está sempre com bastantes afazeres, mas o Banco do Brasil é meu empregador, é minha empresa eu tenho lealdade a ela e vejo que ela tem lealdade com seus funcionários.” (Gerente Geral, Agência, 42 anos, 24 anos de Banco)

Contudo, a referência ao que cada um representa para a empresa é uma expressão clara de como a relação de trabalho no Banco do Brasil é percebida com toda a objetividade que a alienação e o trabalho estranhado impõem.

Se no passado, as diversas contrapartidas sociais patrocinadas pela empresa, como a manutenção de Caixa de Assistência – a Cassi – e de um Fundo de Previdência – a Previ -, um plano de cargos e salários que permitia uma progressão horizontal na carreira, dentre outras, foram capazes de construir uma relação que muitos se referiam como uma “segunda casa”, ou ainda a “família BB”, hoje o que se verifica é que os funcionários percebem que a sua contribuição particular para os resultados recordes que o Banco vem alcançando é vista de uma maneira indiferenciada, controlada burocraticamente apenas por mecanismos de aferição que só se personalizam quando o objetivo é apontar a insuficiência de rendimento frente aos “acordos de trabalho” que são previamente estabelecidos e, não raro, com caráter eminentemente punitivo.

“Para o Banco, eu sou apenas um número, - X.XXX.XXX-X - , uma matrícula, só isso” (Caixa Executivo, Agência, 39 anos, 19 anos de Banco)

“Sou um dos 84 mil funcionários. Pronto.” (Gerente de Expediente, Agência, 47 anos, 23 anos de Banco)

“Agente tem uma visão muito das pessoas de uma forma geral e eu não sou diferente eu tenho trinta e cinco anos de banco eu tenho 56 anos de idade acho que uma empresa perder um funcionário com todas a minha formação, com todos os episódios da minha área que eu já passei, que eu conheço e tenho preparação para enfrentar, que vejo repetição de fatos e deficiência e que chamo atenção para isso, que falo, que vejo, que cobro... e deixar sair sem mais sem menos... Eu diria, que o Banco são as pessoas, eu tenho pessoas amigas em cargos estratégicos, eu não falo isso por que aí seria eu me defender mas isso faz parte da estrutura da cultura da empresa, eu vi isso com o Sidnei eu convivi com ele, apesar de todos os aspectos ele era uma cara sério, e desrespeitar um cara nessa fase e deixar um cara como eu com a minha formação e conhecimentos sair sem mais nem menos eu acho que ela não tem apego, eu me sinto impotente eu acho que poderia dar mais a empresa mas eu não tenho espaço pra fazer isso, a não ser sob a forma de análises críticas, quando você critica a direção geral, eu mando um monte de sugestões muito bem embasadas mais eu nunca recebo resposta.” (Gerente Regional, GEREL, 56 anos, 35 anos de Banco)

“Uma matrícula, só uma matricula mais nada. Você acha que é melhor em alguma coisa? Eu não. Só uma matrícula, como um paciente no hospital, fulano de tal, leito tal. Você saiu daqui, adeus. Você vai lutar pela sua carta de previdência como outro qualquer, mais nada. Não me iludo não. Não me sinto uma peça importante que vai fazer falta ou que alguém vá sentir falta não. Só uma pequena engrenagem numa máquina que está funcionando daqui a pouco ficou velha, deu trinta anos de trabalho, quebrou? Bota uma nova.” (Analista, GEREL, 50 anos, 23 anos de Banco)

“Eu sou para o Banco uma matrícula, que acabou de terminar o curso superior, que tem alguns cursos na folha, que fez um curso que não interessa para ele, teoricamente, acho que a idéia é essa coisa da modificação, ou seja é todo mundo é igual, um monte de robzinho. É melhor para aquele robzinho que tenha curso de economia, que assim ele vai saber uma coisinha, aqui nesse no programa dele que ele vai ser melhor para isso. Eu me vejo como uma peça que é extremamente descartável para o Banco, que é frustrante porque eu acho que eu tenho muito para contribuir. [...]Eu acho que o Banco vê cada vez mais os seus funcionários como uma unidade produtiva meio desumanizada...” (Escriturário, Órgão Regional, 36 anos, 08 anos de Banco)

“Um colaborador, eu sou um colaborador do Banco. Não tenha dúvida que eu sei que sempre que agente está falando do mercado eu sou um colaborador desse mercado, eu posso talvez não, isso não seria surpresa para ninguém que, por exemplo, em determinado momento o Banco entendesse que o funcionário não pode mais exercer determinada função, isso em qualquer escala, então eu sou um funcionário do Banco, o que eu sou pra empresa? Eu sou um colaborador...” (Gerente Geral, Agência, 42 anos, 24 anos de Banco)

Todos esses elementos demonstram claramente a percepção dos funcionários quanto às mudanças ocorridas na empresa. Evidencia-se também, embora em graus variados, a incorporação por parte do funcionalismo do discurso institucional caracterizado como um

leitmotiv, que atribui um sentido para as transformações como que impulsionado por um evento exterior, que transcende os limites da vontade e do desejo da administração, ou mesmo do acionista controlador da empresa.

Argumentos como a “perda da conta movimento”, “a necessidade de entrar no mercado”, a “adaptação aos novos referenciais de gestão”, aparecem como se dotados de uma objetividade imanente, que explicam, por eles mesmos, tautologicamente, o sentido das mudanças.

Nenhum dos entrevistados apresentou qualquer questionamento acerca da inexorabilidade das mudanças. Muito embora, fosse possível identificar algumas reticências quanto à forma em que foram implementadas, parece ponto pacífico crer que não haveria “sobrevivência para a empresa” caso as mudanças não ocorressem.

Dessa forma, verifica-se não só uma incorporação legitimadora do discurso institucional, como também uma espécie de adesão resignada do funcionalismo, uma vez que não se vislumbra qualquer alternativa possível para a atuação da empresa distante das imposições do mercado, entendido que é, quase que como um demiurgo de cujas emanções não há como se esquivar ou contrapor-se.

Obviamente acontecimentos específicos como quando da abertura do PDV, ou ainda durante as campanhas salariais, conforme já foi apresentado anteriormente, expõem um certo grau de resistência que foi tentada pelos trabalhadores contra o conjunto de medidas, entretanto, dada a posição fortalecida da empresa e a debilidade dos instrumentos de luta dos quais se lançou mão naquele período, os resultados adversos transformaram-se em mais um elemento capaz de “demonstrar” a inexorabilidade do processo.

Como corolário desse posicionamento, mais um recorte das entrevistas realizadas.

“Quando você me perguntou qual foi a maior mudança, agora me veio à cabeça é a resignação dos funcionários, os funcionários começaram a ficar cada vez mais resignados e meio que comprando essa filosofia. Que tem muito a ver com o capitalismo também que tem essa lógica de produz mais por menos, produzir mais por menos, produz mais por menos, que tem uma hora que não sei quem vai comprar. Então eu acho que é a resignação dos funcionários é a coisa mais evidente porque ele leva muita paulada [...]Por essas circunstâncias, isso influencia muito, ele fala: ‘Não! É tudo igual, não tem jeito, é isso mesmo, o Banco está caminhando para esse lado, o jeito é fazer concurso, ou então se picar daqui porque a melhora do Banco mesmo não vai se dar assim tão facilmente’. Eu acho que a resignação tem a ver com o país e com essa estrutura mesmo de cortar e você tem que se segurar e aí vira uma espécie de Big Brother , quem será o próximo? Daí é: ‘Deixa eu me resguardar aqui, fazer tudo que eu posso’, mas não sabe que um belo dia vai ser ele que vai ser cortado. Falta unidade entre os funcionários, eles não se enxergam como um por todos, todos por um, o que me falam os mais antigos do Banco... eles relatam das greves históricas... é obvio que era uma outra situação, era um outro banco, mas que se fosse um nesse dia, praticamente todo mundo ia junto, mesmo que esse um tivesse uma certa dissidência, aqui não, greve é utilizado como se fosse um..., ‘Você é o grevista, você é um cara que não está adequado a esse novo mundo, o mundo de hoje não está adequado à greve’, e quando você questiona e qual o outro instrumento para reivindicar direitos? ‘Ah! Não sei bem direito qual é, mas greve não é’. Meio que aderindo a essa coisa de produtividade: ‘não você precisa produzir mais, precisa ganhar mais’, que é o discurso dos gestores né?” (Escriturário, Órgão Regional, 36 anos, 08 anos de Banco)

4.3 Percebendo (e interiorizando?) o discurso da Qualidade

Neste tópico, analisa-se de que maneira os funcionários percebem a introdução do discurso da “qualidade” nas relações de trabalho na empresa, procurando demonstrar como o Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil, com os seus variados mecanismos, se constituiu no principal instrumento por meio do qual o Banco buscou incorporar ao labor diário os referenciais necessários para a legitimação das mudanças que se processaram na empresa.

Também por meio da recorrência privilegiada à fala dos entrevistados, neste momento, busca-se confrontar os elementos levantados durante a análise feita sobre as formulações existentes a respeito da “qualidade total”, com aquilo que é percebido pelos funcionários enquanto desenvolvimento do programa específico do Banco do Brasil.

Vale registrar ainda a adoção feita de uma necessária cautela durante a análise das

entrevistas para que as falas dos informantes, por mais significativas que sejam, não viessem a se constituir, **exclusivamente**, nos elementos capazes de assegurar a legitimidade e a assertividade dos argumentos que são construídos durante todo o decorrer da pesquisa.

Contudo, o que se verifica, a partir do confronto dos dados construídos durante o trabalho de campo com os demais dados assacados no transcurso da pesquisa, conforme a alusão já feita anteriormente, é que os conteúdos e as práticas que nortearam a implementação do PQTBB, guardam uma inteira conformidade com a argumentação apresentada. Conforme se demonstra a seguir.

De uma maneira muito sintomática, com exceção do sindicalista, todos os demais entrevistados fazem diversas referências aos instrumentos adotados durante o desenvolvimento do Programa de Qualidade, mas nem sempre relacionam diretamente esses instrumentos ao PQTBB.

O trabalho de campo demonstrou que a percepção dos funcionários quanto ao Programa de Qualidade Total enquanto tal, é muito frágil. Embora todos tenham lembranças acerca de momentos esparsos, nos quais houve uma referência mais explícita ao Programa em si, foi possível identificar que uma recorrência às transformações ocorridas nas relações de trabalho nem sempre leva diretamente a reminiscências quanto à implementação do PQTBB.

Essa situação poderia ser explicada pelas diversas interrupções sofridas durante a sua implementação, uma delas, como vimos, marcada fortemente pelo PDV, ou ainda pelo distanciamento cronológico entre o último movimento feito pelo Banco no qual o PQTBB aparecia explicitamente e o período atual, em que foram realizadas as entrevistas. Todavia, uma vez que fica claro, em todos os depoimentos, a percepção que têm os funcionários quanto existência de uma relação direta entre a adoção dos referenciais da “Qualidade Total” e aquilo que se impõe como uma demanda da relação de trabalho para todos os trabalhadores, parece mais

acertado supor que esses tais referenciais da “Qualidade Total”, passaram a estar tão integrados ao cotidiano laboral e de tal maneira inseridos no processo produtivo, que deixaram de ser vistos como elementos específicos de um determinado Programa, constituindo-se agora em práticas e idéias que integram o próprio “saber-fazer”, “interiorizados” nas relações de trabalho.

Dessa forma é que para aqueles que estavam na empresa à época do seu lançamento, o Programa ficou marcado, fundamentalmente pela aplicação da ferramenta denominada “5S”, que deu início à primeira fase do PQTBB.

“Eu só participei do primeiro processo mesmo que foi o SEIRI, 5S, que agente fez aquela limpeza, fez a programação, jogou muita coisa fora...” (Gerente de Expediente, Agência, 37 anos, 19 anos de Banco)

“O SEIRI, acho que é a grande marca, o que ficou foi isso, na época.” (Gerente Geral, Agência, 42 anos, 24 anos de Banco)

“O que é o PQTBB, agente veio falando de, eu não me lembro exatamente o ano, agente começou com o 5S, se bem que o NMOA ele já tinha essa conceito embutido lá da qualidade tanto da vida do funcionário como da questão profissional ele teve que se ajustar a isso, ele não tinha muita consciência disso estava embutido na questão tanto do funcionário como da questão profissional, aí depois veio a questão do 5S...” (Gerente Regional, GEREL, 56 anos, 35 anos de Banco)

O “5S” se constitui em uma das ferramentas do modelo japonês, empregada durante a implementação dos Programas de Qualidade. São os 5 Sentos da qualidade – SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU e SHITSUKE, traduzidos, respectivamente, como: Senso de Utilização, Senso de Ordenação, Senso de Limpeza, Senso de Saúde e Senso de Autodisciplina. No lançamento do programa, o Banco editou uma cartilha específica que foi distribuída para todos os funcionários intitulada “Por dentro do 5S”, que tinha como premissa a necessidade de que, a partir de então, os funcionários passassem a “incorporar” a metodologia dos “5S” ao seu processo de trabalho.

Ao serem questionados sobre a existência de alguma lembrança sobre Programa, 80% dos entrevistados deu respostas que remetiam a sua aplicação a um passado um tanto remoto.

“Não. Foi só essa atividade... essa e um outro curso que teve que foi tratado numa empresa interna e que tinha a ver diretamente com a qualidade total. Mas eu não me lembro se o termo usado era qualidade total, mas eram programas assim de melhoria de processos e de gestão, que eu fui fazer uns cursos em Atibaia que chamava, eu me esqueci o nome dele, eu me esqueci completamente, era um nome americanóide assim, de como ser um gestor, como liderar equipes. Eu não lembro agora o nome... (Escriturário, Órgão Regional, 36 anos, 08 anos de Banco)

Além do dirigente sindical, dentre os entrevistados, apenas uma funcionária, que é membro de uma EAD em atuação, identifica a aplicação efetiva do Programa de Qualidade ainda em nossos dias. De toda forma, a sua opinião sobre o que acha do PQTBB se mostra deveras reticente:

“Eu não vejo com muito bons olhos, porque não vejo nada sendo implementado com muito estudo, com muita motivação. Eu não acho que tenha isso. Eu acho que os programas de qualidade eles são muito colocados para você cumprir uma legislação que tem que ter, mas ninguém trabalha legal essa coisa. (Analista, GEREL 50 anos, 23 anos de Banco)

No decorrer da entrevista, entretanto, ela deixa claro que a sua posição advém do fato de que a participação dos funcionários nas atividades programadas pela EAD é muito débil.

“A EAD é um exemplo disso, a EAD existe porque é uma exigência, e agente deu sorte que a administração ela vem lhe dá suporte, mas se uma administração não dá suporte ela existe por existir.” (Analista, GEREL 50 anos, 23 anos de Banco)

Em contra partida, a percepção quanto à necessidade de que o trabalho no Banco deve ser desenvolvido com base em parâmetros definidos e de acordo com os referenciais de qualidade e de produtividade, de uma forma direta, ou intrínseca, está presente em todos os depoimentos concedidos.

“[...] Acho que mudou muito a postura do administrador do Banco hoje. Eu vejo administrador que chama o funcionário hoje: ‘pô bicho você é um cara novo. Quer fazer carreira no Banco? porque você não busca o auto-desenvolvimento, porque você não vai buscar uma faculdade?’ Antigamente não existia essa preocupação, o administrador ele chegava numa determinada agência e ficava ali no canto não interagia com ninguém, hoje isso é impossível.” (Gerente de Administração, SUPER, 37 anos, 22 anos de Banco)

“[O trabalho no Banco] é muito controlado, o controle é muito detalhista, minimalista, você para formar uma pendência é muito rápido mesmo com cuidados extremos, mesmo assim a exigência é muito grande com relação a isso. Se você errar, por exemplo, assim o endereço está todo certo só porque você botou condomínio, ‘onde você achou esse condomínio nesse endereço’, aí isso já é uma não conformidade, então você não pode ter um excesso nem ter, por exemplo, eu não posso escrever de caneta no contrato que isso aí é uma não conformidade, acho muito exagero, mas...” (Escrituraria, Agência, 30 anos, 1 ano de Banco)

“Por que banco hoje exige muita agilidade eu acho que a qualidade total também tinha que ser implementado no Banco e foi adaptado ao Banco.” (Gerente Geral, Agência, 42 anos, 24 anos de Banco)

Um outro aspecto que demonstra a percepção dos funcionários quanto à implementação e ao desenvolvimento do Programa de Qualidade Total, diz respeito à referência feita a diminuição da força de trabalho, ao aumento do controle do tempo de trabalho e ao recrudescimento de mecanismos de fiscalização e mensuração do desempenho, advindos do novo modelo de gestão e organização da produção.

“ [...] Há no processo da qualidade, nesse processo aí... outra visão, a visão macro que era o que determinava aquilo que ia se fazer nas agências, que era o enxugamento, necessidade de diminuir a quantidade de pessoas para fazer determinado serviço. Você já tinha o processo natural. Natural não, mas já tinha o processo inevitável da informática, que é o processo cruel, processo em termos de redução da mão de obra do homem, vem essa outra, que além disso aí você tem que reduzir mais, do que essa redução imposta pela introdução da informática dentro no sistema bancário, daí vem essa necessidade de enxugar mais do que isso, diminuir mais do que isso o funcionário. Isso afeta diretamente a qualidade de trabalho e de vida do funcionário. [...] Você têm todas as agências, quer dizer, aí agente pode entrar em outra coisa que a própria necessidade da administração de ter um quadro [de pessoal] menor para que ele possa medir o resultado que ele tem por funcionário, aí tem uma necessidade de ter uma quantidade menor de funcionários para que ele tenha a produtividade maior “*per capita*” né? Isso aí interfere diretamente na condição de trabalho, na qualidade de vida, né?” (Gerente de Expediente, Agência, 47 anos, 23 anos de Banco)

“[A qualidade total para mim é isso] menos gente fazendo os mesmo processos que eram feitos por mais gente no passado. Para mim basicamente é isso. Eu presenciei agora um processo assim no núcleo em que eu trabalho, que é... houve um corte e foi exigido dos funcionários restantes que eles produzissem através das metas que continuaram as mesmas o mesmo que era produzido por uma numero maior de funcionários. Tinha acho que 50 funcionários o quadro passou pra 14 a menos e agente tinha que dar conta daqueles mesmos processos resultantes dessas metas continuarem iguais. A produtividade agora ela é feita através de planilha de burocratas que ficam sentados em Brasília atrás de um computador e ele não tem vivência, não tem conhecimento.” (Escriturário, Órgão Regional, 36 anos, 08 anos de Banco)

Verifica-se que além do forte aporte tecnológico desenvolvido pela empresa nos últimos anos, o estabelecimento de metas e de controles da produção gera também um impacto significativo nas condições de trabalho e que é percebido pelos funcionários como relacionado à nova realidade da empresa.

Assim, o discurso que introduziu o Programa no Banco, trazendo a idéia de que a qualidade no trabalho estaria associada a uma busca por melhor qualidade de vida para os trabalhadores, sofre, pelo menos, um sério abalo, uma vez que o que se verifica nos relatos é um aumento da terceirização, a existência generalizada de uma sobrecarga de trabalho, um aumento da responsabilidade de cada um sobre o trabalho desenvolvido na equipe e, como consequência, um aumento também do ritmo em que as atividades são desenvolvidas, tudo isso acompanhado de cobranças feitas por parte da administração para que as metas sejam atingidas.

Em seu depoimento, um sindicalista entrevistado, assim se posicionou:

“Bom, o Programa de Qualidade Total tenho várias restrições porque na realidade o que o programa preconiza na prática ele não realiza, existe uma forma de querer escamotear a verdadeira essência do programa de qualidade total, qualidade total em que houve redução de quadro, qualidade total em que você aumentou o volume de serviço, qualidade total em que você precarizou o serviço, enfim vendia-se uma imagem de um programa de qualidade que poderia ser o redentor das condições de trabalho, de criar perspectivas para o funcionalismo, coisa que não se comprovou, pelo contrário a qualidade total só fez encaminhar uma série de programas que cerceou tanto do ponto de vista da liberdade de expressão que o funcionário tinha como também a possibilidade dele de encarrear e ter uma ascensão por vias normais até na empresa, e foi por esse Programa de Qualidade Total que foi num período em que houve também uma série de fatores desastrosos no Banco, para o funcionalismo como, doenças ocupacionais, a própria segurança bancária, suicídios, uma série de situações ocorreram de lá pra cá.

Porque com a precarização do serviço, com a redução de mão de obra, com o programa da demissão voluntária evidentemente que serviu para que vários fatos ocorressem desfavoráveis para os funcionários.[...] No primeiro momento havia assim um chamariz de dizer o seguinte: olha tal programa vai ser interessante nós implementarmos porque vai beneficiar os funcionários, vai melhorar as condições do trabalho, vai reduzir as atividades laborativas com determinados procedimentos como controle de papeis, etc. então foi colocado pra os funcionários que algo que aconteceu lá em outros países e em alguns locais serviram de esteio, de base pra que esse programa pudesse surgir efeito. Inicialmente foi vendido pro funcionário com essa imagem, ou seja, eu estou vendendo um produto chamado qualidade total que eu vou querer que vocês agreguem esse programa no ambiente de trabalho, vocês vão ter um pouco de paciência para maturar esse produto, mas esse produto está dando certo já aconteceu em alguns países o programa de qualidade total. Só que durante o próprio percurso do programa foi percebendo que nada daquilo que se falava era verdade. Havia um interesse do sistema do próprio sistema capitalista em querer precarizar o serviço e reduzir a mão de obra. Então entendo que no primeiro momento houve, como novidade, uma aceitação razoável, mesmo o funcionalismo com aquela interrogação, pra que? Vai funcionar? Será que vai funcionar mesmo? Do mesmo jeito comecei a usar, utilizar ele, mas tive a impressão realmente de que aquilo ali não condizia com o que eles falavam. [...] É por isso que eu volto a frisar aqui, as pessoas quando ouviram a palavra qualidade total elas imaginaram que o fato delas estarem dentro do processo de qualidade total, de alguma forma a vida dessas pessoas ia ser beneficiada... nas condições de trabalho, na vida profissional, na sobrecarga... e foi um ledro engano porque o que aconteceu na realidade foi justamente um processo em que foi se utilizando gradativamente em que hoje dentro do Banco do Brasil a gente vive uma coisa chamada informalidade, as terceirizações, as quarterizações dentro do Banco do Brasil são reflexo do programa de qualidade total que o Banco implantou, porque no momento que você reduz salário, que você reduz mão de obra, que você gera demissões voluntárias entre aspas, você contrata lá no mercado lá fora pessoas que vão realizar o mesmo serviço que se faz com salários rebaixados, sem direitos, sem nada como os terceirizados [...]" (Dirigente sindical, 42 anos, 23 anos de Banco)

No que pese a sua posição bastante reticente quanto ao Programa de Qualidade, o sindicalista nos informa que o “movimento sindical” não foi capaz de constituir, muito menos de consolidar uma resistência e/ou um enfrentamento às conseqüências da sua implementação. Essa incapacidade estaria, segundo ele, relacionada com a inexistência de um diagnóstico mais preciso acerca do conteúdo do Programa, bem como pela característica própria do modelo sindical em vigor matizado por uma atuação muito mais voltada para definição dos percentuais de reajuste quando da campanha salarial da categoria, do que para o acompanhamento dos processos de trabalho no seu dia-a-dia.

“O sindicato ele não fez assim, pelo menos eu não percebi ele fazer assim um debate muito contundente, se aprofundar, fazer um estudo sobre esse assunto, esse assunto ele está muito mais tratado de quem está vivenciando lá no ambiente de trabalho, se você chegar ao ambiente de trabalho e pedir a um colega que vivenciou todo aquele momento ele vai dar um raio-X do que aconteceu, mas não houve assim um trabalho do ponto de visto do movimento sindical de querer investigar a verdadeira face dessa qualidade total, de investigar as conseqüências danosas que essa qualidade total ocorre e tantos outros programas que você poderia fazer isso. Então não houve um trabalho, o movimento sindical está muito mais atrelado à questão da política de valores de percentual de aumento do que propriamente essa questão que está sendo focada agora, alguma coisa mudou, mas no aspecto que você está me falando aí não houve nenhum trabalho no sentido de querer levantar esse questionamento.” (Dirigente sindical, 42 anos, 23 anos de Banco)

Podemos ainda acrescentar que assim como o sindicalista, também outros funcionários que apresentam posturas mais céticas quanto aos ajustes de uma maneira geral expressaram um ceticismo quanto à possibilidade de construção de mecanismos mais diretos de resistência, uma vez que as experiências surgidas na época de implantação do PDV, por exemplo, redundaram num rotundo fracasso, contribuindo inclusive para consolidar a idéia de inexorabilidade das mudanças, até porque, com a quebra do referencial de estabilidade, não estaria mais afastada a possibilidade de demissão imotivada por ato de gestão, coisa que, inclusive, ocorreu em algumas dependências.

Nessa medida, a recorrência ao uso da “força”, calcado na possibilidade real de demissão em virtude da quebra do paradigma da estabilidade e também com o fim da possibilidade de desenvolvimento de uma carreira com progressão automática, em função da quebra do antigo Plano de Cargos e Salários – PCS, associada com a introdução de elementos de propaganda cada vez mais persuasivos, vai representar para os bancários do BB, novos e antigos, a necessidade de uma adaptação ao novo modelo de trabalho. E isso vai se dar, principalmente, por meio de uma busca incessante por maior profissionalização a fim de garantir a tão propalada empregabilidade.

Quer seja por uma falta de perspectivas para uma reação, quer seja pela assimilação dessas novas demandas, os funcionários vão interiorizando as necessidades que lhes são impostas

e passam a correr atrás das condições para que a sua força de trabalho venha a ser potencializada, abrindo caminhos tanto para a sua permanência na empresa, por meio da assunção de cargos comissionados, ou mesmo para garantir oportunidades melhores em outra instituição.

“É como eu te falei, é mais um mecanismo de produtividade não podia ser diferente... Agente está num mundo capitalista e a produtividade é o que conta, porque é que o Banco consegue passar do Bradesco? Porque o Bradesco não é mais produtivo que o Banco? A custa de que? A custa do trabalho excessivo e da qualidade das pessoas, apesar de verificar que o Banco esta incentivando com bolsa de estudo, graduação, pós graduação, mestrado, inglês e seja lá o que for que o Banco dá para qualificação dos funcionários, mas ele está exigindo uma contra partida que..., agente bem sabe como é, agente hoje percebe que as pessoas que se destacam aqui no Banco são pessoas que dão a vida pelo Banco, agora mesmo eu estava conversando com um colega e ele me disse que tem quinze dias que não fala com a esposa. Ele fica das sete da manhã às sete da noite na agência. Quando sai daqui vai para o mestrado [MBA profissional], dois dia na semana tem que dar um jeito porque tem inglês que é pago pelo Banco também, ainda tem a certificação que vai ser domingo ele tem dois módulos para estudar, ele diz que a única coisa que ele não abria mão era correr as cinco horas da manhã, mas agora, quando ele acorda cinco horas, ele tem tanta coisa para fazer que ele não está correndo mais, então vê o nível do cara hoje?” (Gerente de Expediente, Agência, 37 anos, 19 anos de Banco)

É importante registrar que todos os funcionários entrevistados tinham cursos de graduação concluídos e que 70% deles também já havia concluído cursos de pós-graduação em diversos níveis, todavia, o concurso para ingresso no Banco exige apenas a conclusão do ensino médio.

Referindo-se ao processo de competição interna na empresa em busca de uma melhor remuneração por meio de uma ascensão profissional, o mesmo sindicalista, também funcionário do Banco, revela a sua constatação de que, a partir da implementação do Programa de Qualidade Total, se deu uma ampliação dos casos de adoecimentos entre os funcionários, gerada, principalmente pelo clima de tensão e de “competição desenfreada” a que todos foram submetidos.

“Então hoje dentro do Banco do Brasil essa geração nova que está chegando é uma geração que já entra competindo espaço com seu colega. Então não se vê mais a pessoa como um companheiro ou um colega, está vendo a pessoa como um competidor. Então essa relação capitalista que foi implementada, de você aumentar seu salário em cima de uma competição desenfreada, de uma competição desigual, que muitas vezes você até prejudica seu colega para conseguir um cargo, isso é uma realidade hoje dentro da empresa. Então ela precarizou a estrutura fundamental que era a unidade do funcionalismo, assim mexeram com o funcionalismo. As condições de trabalho pioraram, haja vista que se formos fazer uma estatística do início do adoecimento logo que começou esse programa [de qualidade], foi justamente no início desse programa que começou a surgir a LER/DORT, ela ficou muito atrelada a esse modelo que foi colocado nas empresas, então o que é que aconteceu? Houve um adoecimento, um gigantesco afastamento de funcionários por doença, não só ocupacionais mas doenças psíquicas, de cunho emocional por conta da pressão, por conta de assédio moral, por conta de uma série de expedientes que foram utilizados para justamente mudar radicalmente as concepções dos funcionários em um processo de perseguição, de exclusão social dentro do próprio Banco.” (Dirigente sindical, 42 anos, 23 anos de Banco)

A adoção dos parâmetros e referenciais da qualidade cumpria então um papel decisivo, o de complementar o conjunto de reformas e o “Programa de Ajustes”, trazendo para dentro da empresa toda a legitimação necessária ao novo modelo de gestão e organização do trabalho e da produção, assegurando a adesão dos funcionários à sua nova cultura organizacional, conforme diz Wolf.

“Ao nosso entender, o que o PQT faz é justamente isso, mais precisamente no âmbito da organização empresarial, preparando o terreno para a nova racionalização do trabalho viabilizada pela tecnologia da informática. Ou seja, preparando o terreno para a organização da subsunção real do trabalho ao capital. [...] Busca-se, assim, estabelecer uma cultura empresarial que seja capaz não só de neutralizar as resistências operárias, mas também de obter a adesão dos seus empregados aos objetivos da empresa, desde o gerente até o operário.” (WOLF, 2004, p. 397)

Por meio de uma propaganda estrepitosa dos novos valores que se impunham à também nova realidade da empresa, agora inserida no mercado, os elementos do processo produtivo passaram também a exarar qual o tipo de novo funcionário que um banco de tamanha magnitude e importância necessita, suplantando os vestígios do antigo “*habitus*” fordista e definindo como elementos da história os antigos contratos sociais que vigoraram na empresa.

“O processo produtivo se utilizou dessa ferramenta com o objetivo de mudar, quebrar algumas concepções do próprio funcionalismo, a história do funcionalismo. Disse assim: olhe estamos montando um programa e daqui pra frente vai ser uma nova empresa que vocês vão vivenciar, uma coisa diferente que vocês vão ter que estar alimentando esse programa, tanto é que as pessoas que muitas vezes não se enquadravam nesse programa eram substituídas.” (Dirigente sindical, 42 anos, 23 anos de Banco)

Para demonstrar ainda mais claramente qual a intenção da empresa ao adotar os valores, os referenciais e os “paradigmas” da Qualidade Total, nada melhor para concluir o capítulo do que uma referência a alguns trechos da cartilha editada e distribuída pelo Banco do Brasil a todos os seus funcionários, denominada “Decifrando o Q da Qualidade”. Certamente, esse documento do próprio Banco, nos ajuda (e muito) a responder a pergunta que dá título a este trabalho.

“Diferente do que muitos imaginam, Qualidade Total não significa necessariamente produzir produtos ou executar serviços com perfeição, ou uma nova forma de controlar, no sentido de inspecionar, as características de um produto ou serviço.

A Qualidade Total é uma forma de gerenciar, na qual as decisões são tomadas com base em fatos e dados e sempre com vistas à satisfação do cliente. Visa melhorar continuamente os padrões que atendem às necessidades das pessoas, a partir de uma visão estratégica e com abordagem humanista”. (sic)

“Na empresa, como na vida, lidamos com paradigmas o tempo todo. Eles influenciam fortemente a maneira de ver e analisar os processos de mudança, afetando sensivelmente as nossas decisões.

Paradigmas são um conjunto de regras, regulamentos, padrões ou rotinas que nos estabelecem limites. Cada pessoa tem seu estilo próprio e assim se cerca de paradigmas que possam reger a sua vida. Os paradigmas podem ser bons ou maus. Atuam como filtros, deixando passar novas idéias e oportunidades que vão ao encontro dos mesmos. Já as idéias que se opõem aos paradigmas que estabelecemos, batem num escudo invisível que criamos, às vezes, sem perceber e são rechaçados. Com freqüência deixamos de absorver boas idéias e perdemos grandes negócios por causa de nossos paradigmas. É necessário que todos estejamos conscientes das implicações desses paradigmas para que possamos superá-los.

Eis alguns paradigmas famosos:

- nomear culpados em vez de buscar causas;
- ‘errar é humano’;
- ‘cachorro velho não aprende novos truques’;
- ‘santo de casa não faz milagres’;
- ‘casa de ferreiro, espeto de pau’;
- ‘isso não dá certo no Banco’.” (Decifrando o Q da Qualidade, 1996, p. 6 e 12)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tanto as análises feitas nos documentos editados e distribuídos pelo Banco aos seus funcionários, quanto por meio da recorrência à bibliografia existente a respeito de temas como reestruturação produtiva, toyotismo e qualidade total e ainda a partir do acompanhamento dos dados construídos no trabalho de campo, foi possível caracterizar as recentes transformações ocorridas no modelo de gestão e organização do trabalho e da produção no Banco do Brasil como tipicamente associadas aos elementos que marcam o atual período da “acumulação flexível” do capital e de uma hegemonia do capital financeiro, que controla o modelo de acumulação e de apropriação e distribuição da riqueza produzida socialmente.

Verifica-se que sob a égide dessa “mundialização financeira”, as transformações ocorridas na estrutura produtiva do Banco estão referenciadas na aplicação do “modelo japonês” como forma de buscar uma otimização do processo produtivo, caracterizada por elementos de flexibilização das relações de trabalho e de constituição de um novo modo de gerir e organizar a produção e, conseqüentemente, de um novo trabalhador adaptado a essa realidade.

Identifica-se também que a recorrência ao Programa de Qualidade Total, durante o desenvolvimento do modelo japonês, possibilitou a difusão, propagação e principalmente a afirmação dos novos parâmetros, valores, conceitos e “paradigmas”, por meio dos quais a empresa buscou a legitimação da sua nova estrutura, procurando ainda assegurar o consentimento e a adesão dos funcionários baseada numa idéia de inexorabilidade das mudanças em curso.

O trabalho de campo possibilitou identificar como os funcionários percebem as transformações ocorridas na empresa, demonstrando a existência de uma incorporação das novas

demandas advindas das mudanças na gestão e organização do trabalho, fundamentalmente marcada por uma idéia chave, a de que o Banco, para garantir a sua sobrevivência, precisava entrar definitivamente no mercado, disputando-o com os seus concorrentes em igualdade de condições. Dessa forma obtém-se a legitimidade necessária quanto à implementação do “programa de ajustes”, que no seu conjunto, tinha por objetivo exatamente assegurar as condições para que essa inserção pudesse ocorrer.

Também com base no trabalho de campo foi possível observar a percepção dos funcionários quanto ao Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil e, ato-contínuo, como se deu uma interiorização de seus valores e paradigmas. Ficou então demonstrado que embora não seja corrente uma referência constante ao PQTBB no seu conjunto, as diversas etapas, instrumentos e mecanismos do Programa foram capazes de levar para o cotidiano do processo produtivo os referenciais próprios do trabalho “com qualidade”.

Assim, o PQTBB conseguiu ofuscar o debate acerca das condições objetivas das relações de trabalho, bastante desgastadas por conta das medidas do programa de ajustes, transferindo-o para uma esfera de transcendência e gerando uma hipóstase como se tratasse apenas da necessidade de assimilação das novas idéias que se impunham a uma realidade objetiva contra a qual seria impossível e ineficaz qualquer contraposição.

É nessa medida que, enquanto no terreno objetivo se processam as transformações supostamente necessárias no processo produtivo, já que não era possível ganhar os corações dos seus funcionários, o Banco trata de garantir, ao menos, a conquista das suas mentes, mesmo que por meio de uma pretensa resignação legitimadora, assentada numa associação do uso da força, por meio de elementos coercitivos, quando necessário, com elementos de caráter ideológico que buscam integrar os interesses dos funcionários ao de sobrevivência da instituição.

Para finalizar este trabalho convido-os a ler o texto que vai como apêndice e que

corresponde a uma carta elaborada por mim em outubro de 2005, dirigida a administração da dependência em que estava lotado como resposta a um “Pedido de Informações” que me foi direcionado, tendo em vista a minha participação na greve da categoria naquele ano, por meio de mensagens que enviei aos colegas quando da suspensão do movimento.

Vale registrar que o processo administrativo que tinha o tal “Pedido de Informações” como marco inicial, foi desconsiderado pelo administrador antes mesmo que eu tivesse lhe entregue o documento que elaborei. Todavia, creio que vale aqui o registro.

APÊNDICE

Salvador (BA), 18 de outubro de 2005

BANCO DO BRASIL

GEREL Salvador (BA)

Sr. Gerente.

“Não educadores sacerdotes (sacerdos) – os que distribuem partículas do sagrado saber escolhido por interesses outros. Mas educadores profetas que denunciam o velho e anunciam o novo, não por serem velho ou novo, mas pelo que tem de humano, de ético, de justo, de belo, de prazer, de felicidade... Educadores que entendem que fazer pedagogia é se tornar sinal de contradição numa situação de injustiça, por exemplo.”
(Luiz Oswaldo - Vice Presidente BB, 14.10.2005)

PEDIDO DE INFORMAÇÕES – Foi com um sentimento de profunda frustração que, na véspera do dia em que completo exatos 35 anos de existência, me vejo obrigado a “prestar informações” sobre a minha conduta à empresa para a qual dedico o melhor de mim desde o período em que a minha puberdade começava a se manifestar e os traços mais gerais da minha formação pessoal e profissional ainda estavam por se delinear.

Os meus companheiros me sugeriram recorrer a um advogado para redigir este libelo, mas, mesmo consternado por constatar, mais uma vez, a fragilidade da nossa democracia, eu, que já fui vítima de perseguição política em um outro momento recente da nossa história, resolvi, de próprio punho, retardar a confraternização que os meus mais diletos amigos me prepararam, para dedicar-me a contar-lhes um pouco da minha história.

Lembro-me, como se fora hoje, o dia em que, um tanto assustado, cheio de expectativas e com uma ansiedade que mal cabia em mim, adentrei pela primeira vez uma dependência do

Banco do Brasil, exatamente para prestar o exame de seleção que, mais tarde, me conduziria aos quadros profissionais da empresa. Naquele instante ainda na carreira de Menor Auxiliar de Serviços Gerais.

No dia 12 de agosto de 1986, tomei posse naquela função. Daí em diante foram inúmeras as situações nas quais o convívio com os colegas do Banco marcou a minha trajetória, tanto como “funci BB”, quanto como pessoa humana. Poderia ressaltar algumas, como, por exemplo, quando aos 15 anos, como menos de trinta dias de empessado, vivenciei, junto com os meus mais novos colegas de trabalho, a histórica greve nacional dos bancários de 1986. Naquela oportunidade, despontavam como lideranças nacionais dos trabalhadores, muitos do que hoje estão na condução dos destinos dessa “nossa” empresa. Lembro-me até de ter ouvido, numa das assembléias daquele ano, um dos diversos oradores falar de um certo Luís Inácio da Silva, o Lula, liderança dos metalúrgicos do ABC e do “novo sindicalismo”, que nos estimulava a brigar por aquilo que acreditávamos. Tenho, forçosamente, que reconhecer o quanto esses colegas me ensinaram sobre a vida.

Mesmo ainda refém da minha natural imaturidade e dos arroubos mais juvenis, recordo-me do quanto aprendi sobre o Banco e sobre a vida nas assembléias e também nos piquetes e nas passeatas que fazíamos juntos naquele Movimento (com ‘M’ maiúsculo mesmo). Aprendi que se pode aprender muito, como diria Izabel, minha companheira, “para além do chão da escola”.

Recordo-me ainda do dia em que, durante uma daquelas mobilizações, ainda no final dos oitenta, decidimos que seria feito um ato no Comércio no qual os funcionários, literalmente, promoveriam um abraço ao prédio do Banco do Brasil. Eu, mesmo um tanto reticente, mas tomado pela emoção que o momento dissipava, participei do gesto que tinha por objetivo demonstrar à sociedade o papel de destaque que os funcionários desta casa tinham (e ainda têm) na defesa dos interesses (e dos negócios) dessa instituição que juntos ajudávamos, como

ajudamos a perpetuar.

Recordo-me também daquela época, dos informativos DEB729, INF801 e, fundamentalmente, do “Boletim Garef”, editado que era sob a responsabilidade do então Conselheiro e hoje Vice-Presidente da nossa instituição, o Sr. Luiz Oswaldo Sant’iago Moreira de Souza, nos quais podíamos ter alguma idéia acerca de que o mesmo fato e a mesma postura suscitavam interpretações tão contrapostas, a primeira delas sobre a ótica da maior parte do Conselho Diretor da empresa e a segunda, de acordo com a perspectiva do Representante dos Funcionários no Conselho de Administração.

Naquele período aprendi a importância de se garantir a oportunidade do contradito, e percebi também que, nem sempre, para aqueles que estão subsumidos real e formalmente a lógica dos que detém o capital, essa oportunidade é assegurada, basta, para tanto lembrar que o cargo de Representante dos Funcionários no Conselho de Administração foi extinto e, como consequência, o “Boletim Garef”, foi “empastelado”.

Foi fundamentalmente na condição de funcionário do Banco que percebi que a democracia interna, pela qual muitos deram inclusive a sua própria vida, nunca foi concedida por nenhum daqueles que detém o poder e o exercem em seu nome. Muito pelo contrário. Todos os espaços democráticos que os funcionários do Banco obtiveram foram fruto de conquistas árduas, nas quais, por diversas vezes, a ousadia e o desprendimento de uns foram responsáveis por conquistas coletivas. Não me apetece, contudo, tratar de um tema tão delicado como esse enaltecendo possíveis “heróis” anônimos, mesmo seja daqueles que tiveram os seus méritos muitas vezes negligenciados. Acredito que é sim mister reconhecer o papel que “o indivíduo” desempenha, mormente em algumas das “perigosas esquinas” que a história nos reserva, todavia, não é do meu feitio e não faz parte do conjunto de postulados que norteiam a minha visão da história a recorrência a concepções “positivistas”, que privilegiam a atuação do indivíduo em

detrimento das circunstâncias e da ação dos demais atores sociais coletivos

Em nosso caso, o dos “funcis BB”, com toda segurança, posso afirmar que as ações do conjunto do funcionalismo foram sempre preponderantes frente às manifestações individuais que, embora de mérito inquestionável para a saúde da instituição, não se colocam a altura da solidariedade e do compromisso espalmado por todos em prol de objetivos comuns.

Vale ressaltar que falo aqui não só das conquistas dos bancários em sua relação de trabalho, mas também dos diversos momentos em que fomos chamados a nos engajar em campanhas e projetos que eram desencadeados pelas diversas administrações que se sucederam pelo menos por esses últimos 19 anos nos quais, eu também e com orgulho, fiz parte da história dessa empresa.

Não pretendo, de maneira nenhuma, me esquivar do tema fundamental através do qual fui instado a me manifestar por meio da missiva que Vossa(s) Senhoria(s) me encaminhou(aram), aliás, faço mesmo questão de lhe(s) prestar todas as informações que estiverem ao meu alcance, mas quero antes, humildemente, pedir a paciência desse(s) meu(s) inquisidor(es), para continuar descrevendo um pouco da minha história pessoal e profissional nesta casa, até porque acho que isso é por demais importante para que eu possa atender a contento ao “Pedido de Informações” que me foi formulado.

Assim sendo, continuo. Em outubro de 1988, após aprovação em seleção interna, fui conduzido à carreira administrativa na mesma dependência em que havia sido empossado, a Agência Salvador Centro 0006-X. Já no primeiro dia de trabalho fui questionado sobre a possibilidade de prorrogar o meu expediente por mais duas horas diárias a fim de atender a forte demanda existente na carteira na qual estava lotado. Como se tratava de uma “necessidade imperiosa”, nessa, como em várias outras oportunidades, acolhi o pedido e passei a trabalhar oito, às vezes até mais, horas diárias. Convém ressaltar que, pelo menos nesse período, as horas extras

eram registradas e devidamente remuneradas pela empresa.

Em 1989, ainda aos meus 18 anos, tive a felicidade de lograr êxito no certame vestibular que havia prestado. A opção pelo curso acadêmico que passaria a desenvolver foi fortemente determinada pelas relações que já desenvolvia com alguns colegas com os quais tive a oportunidade, o prazer e a satisfação de trocar idéias e muito aprender.

Continuava então, durante boa parte do curso, trabalhando oito horas diárias, pela manhã e à tarde, e à noite, mesmo com a crítica de alguns superiores que me diziam que o BB seria a melhor “escola” que poderia encontrar, sem querer desmerecê-los, dei continuidade, por cinco anos, a minha graduação em história.

De fato, tenho que reconhecer que, muito mais do que em qualquer academia, foi aqui no Banco, no convívio com os colegas, que forjei boa parte da minha consciência política, da minha visão de mundo, do meu senso de justiça e dos valores e padrões de conduta ética e moral que solidificaram o maior legado que o meu já falecido pai me deixou: a sua firmeza de caráter, a sua honestidade, a sua dignidade e retidão, além de um sentimento de profunda indignação frente a qualquer tipo de opressão e cerceamento de liberdades.

Foi assim, já na condição de funcionário da carreira administrativa do BB, que vivenciei o conjunto de transformações e a reestruturação produtiva pela qual passou a empresa desde o início da década de 1990, ano, aliás, em que “perdemos” a CACEX – Carteira de Comércio Exterior para o Ministério da Fazenda. Foi neste mesmo ano que eu vi, com amargura, o início do governo do ex-presidente Fernando Collor de Melo. Digo isso por que eu, como muitos dos meus colegas de banco, havia organizado comitês de apoio à candidatura à Presidência da República daquela liderança dos metalúrgicos do ABC paulista a quem me referi anteriormente. Cabe ressaltar, a bem de preservar a minha memória e a minha honestidade, que aquela foi também a última vez em que me engajei em uma campanha eleitoral.

Pois bem, como estava dizendo, no início dos noventa, o BB vai levar a cabo um vasto programa de reestruturação produtiva, promovendo sérias transformações em todas as esferas da empresa. Tudo havia se iniciado, a bem da verdade, ainda em 1986, com o Programa “A Grande Virada”, que visava promover uma mudança de posicionamento da empresa tornando-a “mais focada no cliente”. Esse movimento se dá em função da perda da Conta Movimento do Tesouro Nacional para o Banco Central, o que vai determinar uma drástica redução dos recursos disponíveis para alavancagem dos negócios da empresa e, como consequência, trazer a necessidade de um reposicionamento no “mercado”. É nesse período que surgem boa parte das “nossas” subsidiárias BB-BI, BB DTVM, BBTUR, BB Seguros, BB Leasing, etc. Mais tarde vão surgir também as “Brasis”: BrasilCap, BrasilSaúde, BrasilPrev, dentre outras, além do que, o “nosso” Banco vai lançar ainda a sua caderneta de poupança, com o fito de ampliar a sua base de captação de recursos.³⁰

Dando seguimento, agora sim, já no ano de 1990, o Banco implementa o que era até então o seu projeto mais audacioso, o NMOA – Novo Modelo Organizacional para as Agências³¹, programa responsável por um grande “enxugamento” do quadro de pessoal - coisa que os arautos da administração contemporânea chamam de “*downsizing*”. Somente nesse ano, de março a dezembro, o BB reduziu em 15.739 colaboradores o seu quadro de pessoal³².

Aliado ao NMOA e para lhe dar continuidade veio o projeto “Suporte Zero”. Esses projetos tinham por objetivo garantir as condições para que as agências se transformassem em verdadeiros balcões de negócios, nos quais toda a estrutura estaria voltada para o atendimento ao

30 Para coletar novos elementos sobre o assunto e conferir a veracidade das informações as quais faço referência, recomendo a esse comitê uma consulta ao trabalho de SILVA, Jair Batista da: **A Perversão da experiência no trabalho – Os bancários em face do programa de ajustes do Banco do Brasil** – Dissertação de mestrado em sociologia, apresentada ao IFCH / Unicamp. Campinas, 2002. A dissertação pode ser consultada na biblioteca da Universidade Estadual de Campinas – Unicamp.

31 Para maiores informações a respeito do NMOA, ver o Relatório Anual Banco do Brasil 1990, principalmente as paginas 4 e 5, disponível para consulta pela UniBB, a quem, desde já agradeço.

32 Os dados estão contidos no relatório citado de autoria da própria empresa.

cliente e para a venda dos produtos e serviços que compunham o portfólio da empresa, além é claro, de reduzir a FOPAG. Dessa forma, todos os serviços de “suporte” foram transferidos para o então Centro de Processamento de Serviços e Comunicações – o CESEC. Como eu trabalhava àquela época no SETIN da AGCEN Salvador (BA), fui transferido para o então CESEC Salvador (BA) 1940-2, que depois viraria CESEC Comércio Salvador (BA) e depois CESEC Salvador (BA) novamente e depois GERIE Salvador (BA) e finalmente GEREL Salvador (BA). É também desse período a criação dos CEDIP, os centros regionais responsáveis pelo desenvolvimento de sistemas, consultoria de organização, sistema e métodos, controle do processo produtivo e de processamento eletrônico de dados.

Ainda pretendo voltar a falar do processo de fusão dos CESEC Comércio Salvador (BA) e CESEC Mercês Salvador (BA), que fez ressurgir o antigo CESEC Salvador (BA), pois já naquela época fui vítima de uma assumida e declarada perseguição política da qual o atual Gerente Regional desta GEREL, que assina o “Pedido de Informações” é testemunha privilegiada.

Por hora, quero ainda dar-lhe(s) conta, sob minha perspectiva, claro está, da continuidade da reestruturação produtiva em nossa empresa e das conseqüências que ela trouxe para o relacionamento interpessoal e para as relações de trabalho de uma maneira geral, motivo pelo qual, eu acredito, estou sendo inquirido neste momento.

Por meio de um vídeo exibido para todos os funcionários e de *folders* próprios da campanha, a Direção Geral expressou para o funcionalismo o que seria o seu “Novo Rosto”. Esse “Novo Rosto” buscou demonstrar de maneira inequívoca a intenção da empresa em mudar radicalmente a sua “cultura organizacional” então vigente³³. Sobre o “Novo Rosto”, tomo a

³³ Para uma referência mais detalhada acerca das transformações ocorridas na identidade do funcionário do BB, recomendo a leitura de Pereira, Marcus Vinícius Santa Cruz: **Bancários do Banco do Brasil: O Signo de uma Identidade Profissional em Transformação – Uma análise psicossocial sobre as transformações no trabalho bancário e suas implicações na identidade e saúde dos trabalhadores**. São Paulo, Dissertação de Mestrado em Psicologia Social pela PUC-SP, 1996.

liberdade de transcrever trechos de uma obra publicada por uma colega nossa de Fortaleza (CE), a qual também recomendo uma leitura:

“A violência do ‘Novo Rosto’ se traduz por aquilo que podemos chamar de ruptura de suportes identitários, ou seja, dos vínculos que os funcionários possuíam com as comunidades nas quais trabalhavam. E isto tomava maiores proporções, quando os negócios da agência não eram suficientes para viabilizá-la do ponto de vista econômico-financeiro. (...). O grande lema do ‘Novo Rosto’ trazia a lógica utilitária, **o lucro como justificativa da existência da empresa**, ao mesmo tempo que responsabilizava pessoalmente o gerente pelo sucesso do negócio. (...) Assim considerado, aqueles que gerenciavam agências cujos resultados eram incompatíveis com a nova lógica, foram punidos com o descomissionamento. (...) De uma hora para outra, os detentores de cargos comissionados recebiam a notícia de que **não serviam mais para exercê-los**, inclusive por telefone.”³⁴ (BENEVIDES, 2002) **(Os grifos são meus)**

Conforme nos relata a Marinina, a partir do depoimento de um Superintendente Estadual, transcrito em seu livro, o “Novo Rosto”, promoveu uma verdadeira transformação no comportamento dos funcionários da empresa. Dada a pressão que sofriam da sua Superintendência, os gerentes se viram na condição de transferir para os seus subordinados o mesmo grau de cobrança recebido. E assim, todos os pontos da corda foram esticados, conforme a metáfora que o vídeo do programa trazia em seu conteúdo.³⁵

Com o “Novo Rosto”, o “nosso” banco passou a buscar uma intensificação do ritmo de trabalho por meio do estabelecimento de metas de produção, no início vinculadas exclusivamente a venda de produtos das “Brasis”, mas depois passou-se às outras diversas etapas do processo produtivo. O resultado foi o estabelecimento de uma completa e generalizada concorrência que se realizava não só entre nós e as demais instituições financeiras do mercado, mas também entre as dependências do “nosso” próprio banco e até entre os nossos próprios colegas dentro de cada dependência. Isso nos levou ao rompimento abrupto de uma cultura organizacional fundada no corporativismo, no companheirismo, naquilo que nós traduzíamos jocosamente como “família

³⁴Eis a referência da obra: Benevides, Marinina Gruska: **Liberdade é Escravidão: uma versão orwelliana das histórias e das memórias do processo de transformação institucional do Banco do Brasil (1984 -2000)**. Fortaleza: Editora Gráfica LCR, 2002.

³⁵ Este vídeo também está disponível para consulta por meio da UniBB.

BB”. Tudo isso pode, ao menos em parte, justificar a absoluta subordinação dos administradores regionais a todas as ordens emanadas da DG e das SUPER, subordinação essa que transcendia (ou ainda transcende? Não sei.) o natural profissionalismo que sempre foi um traço característico do funcionalismo do Banco.

Seguindo o roteiro reestruturante, nos deparamos com o maior e mais significativo momento da nossa história recente – O Programa de Demissão Voluntária – PDV. O primeiro PDV do Banco tornou a “nossa” empresa uma recordista. Foi aquela que mais demitiu pessoas em tão curto espaço de tempo em toda a história, ou seja, nenhuma outra empresa tinha, até então, demitido tanto em tão pouco tempo. Entre 1994 e 1996, o “nosso” banco “expurgou” dos seus quadros mais 44 mil pessoas entre funcionários e estagiários³⁶. Caberia perguntar, o que teria levado tanto dos nossos colegas a se desligarem da “nossa” empresa?

Mas será mesmo que a adesão ao Programa era de fato voluntária? Veja(m), isso é só um questionamento ingênuo, pois em tempos como os nossos, fico mesmo com receio de ser novamente interpelado simplesmente por emitir e divulgar as minhas idéias.

Mas retornemos ao nosso diálogo, recorrendo agora a figura dos “elegíveis”. De maneira bastante emblemática, o “nosso” banco “elegeu” aqueles que deveriam aderir ao PDV sob pena de poderem ser exonerados, sem as vantagens asseguradas pelo programa, caso o número de adesões previamente estabelecido não fosse atingido.

É, parece que o “nosso” banco, perdoe(m)-me pela linguagem chula, “deu uma forcinha” para que alguns dos nossos colegas optassem pelo desligamento. E não foram poucos não: cerca de 48 mil dos nossos colegas foram considerados “elegíveis” por “nossa” empresa.

³⁶ Esses dados estão contidos no Relatório Anual de 1998, editado pelo próprio Banco. Mais precisamente foram 34.100 funcis e cerca de 10 mil estagiários.

Sabe(m) o que diz aquela nossa colega lá de Fortaleza, a Marinina, a esse respeito?

Vejamos:

“Os ‘elegíveis’ perderam o status de ‘maior patrimônio’ do Banco. Em meio ao salário baixo e à exploração do trabalho gratuito, essa desqualificação foi a ‘gota d’água’”³⁷
(BENVIDES, 2002)

Acho que se encaixa bem no motivo que me levou a contar-lhe(s) um pouco mais de mim, um trecho da “Carta de Despedida” de um dos nossos ex-colegas, o Adonias Melo de Cordeiro, que foi publicada no Jornal “O Povo” de 06.08.1995 :

“A qualificação e competência, simples e estranhamente foram desconsideradas por nossa (sic) entidade no Plano de Desligamento Voluntário. Perdi meu ‘status’ de ‘maior patrimônio do Banco’ e assumi o ‘elegível’. Foi a gota d’água para mim, pois: o salário baixo com sacrifício se tolera; muitas horas de trabalho não remuneradas aqui e muitas outras ali, a gente suporta; mas, desprezo não! E como, também, **é irresistível ao homem a vocação de ser livre**, resolvi decretar o dia 31 de julho como o Dia do Saio”
(Só os grifos são meus)

Muito embora divirja da posição adotada pelo nosso ex-colega Adonias, em sua “Carta de Despedida, dada a panacéia que se criou em “nossa” empresa naquele período, acho que é perfeitamente compreensível o fato dele ter feito essa opção. Mas, por mais nefasto que isso possa parecer, a posição do Adonias não foi das mais extremadas. Naquele momento, em virtude do pavor, da falta de informação, cerceamento de liberdade e de um total desespero que acometeu a todos, muitos foram os colegas que atentaram contra o seu mais sagrado bem: a sua própria vida. No total foram 22 dos nossos colegas que se suicidaram, entre 1995 e 1996. Reproduzo a abaixo o bilhete deixado por um dos nossos que se foi:

37 Mais uma vez repito a referência da obra: Benevides, Marinina Gruska: **Liberdade é Escravidão: uma versão orwelliana das histórias e das memórias do processo de transformação institucional do Banco do Brasil (1984-2000)**. Fortaleza: Editora Gráfica LCR, 2002.

Anexo IV

Reprodução de bilhete atribuído a funcionário que se suicidou

* → Causa Mortis:

Kracassomania -

virus - collar, FHC e CIA

Sintomas - desespero total por falta de perspectivas de vida

Remédio - não existe a curto prazo.

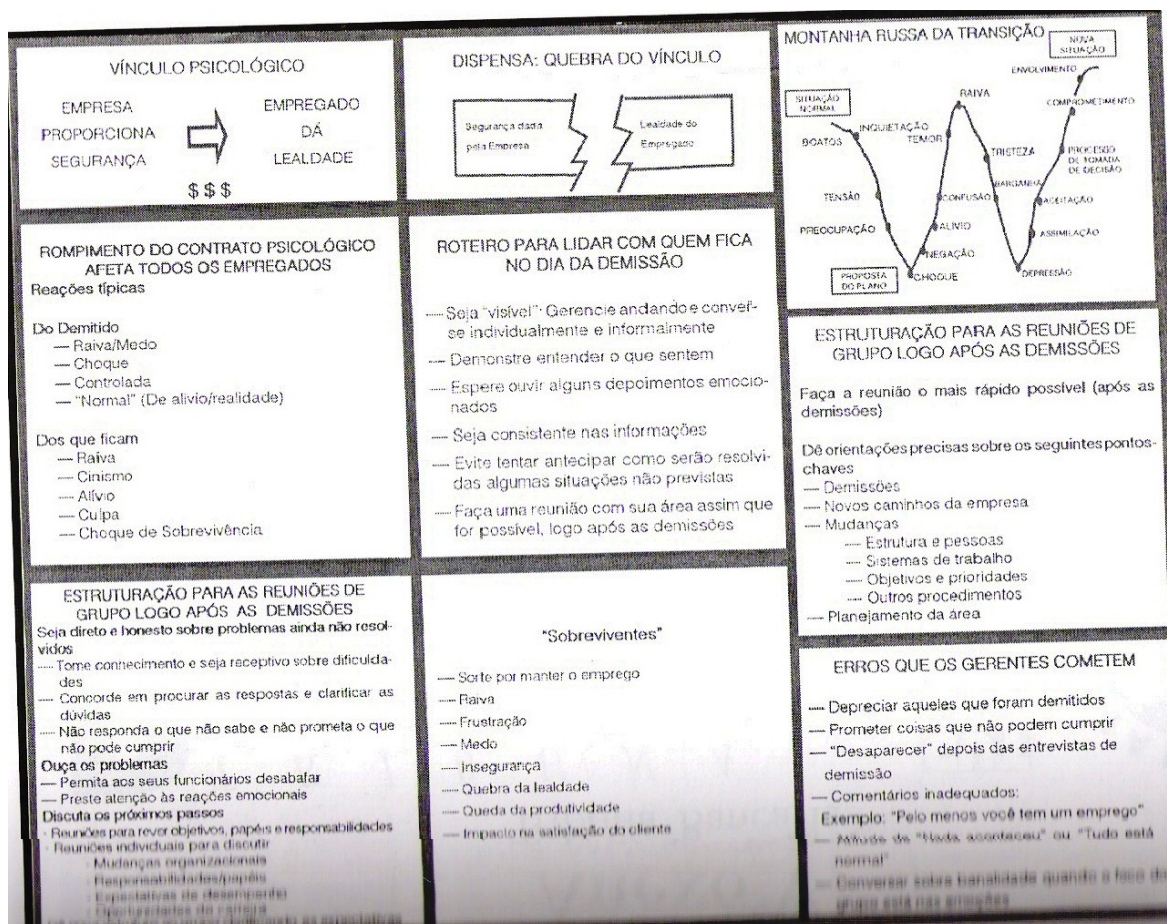
Solução viável - só Deus sabe.

*Neste espaço o funcionário escreveu o próprio nome.

301

Por meio de fontes internas, de dentro da própria administração, alguns sindicatos tiveram acesso às lâminas de retro-projeção que foram utilizadas pela DBM – Drake Beam Morin do Brasil, empresa contratada por “nosso” banco para conceber, implementar e gerenciar o PDV. As lâminas mostram claramente como todas as etapas do processo foram cuidadosa e minuciosamente planejadas, inclusive a “depressão” que se abateu sobre todos os sobreviventes e que ceifou a vida de alguns. Numa das lâminas chamada pelos seus criadores de “Montanha Russa da Transição”, é possível ver claramente o “Xadrez Psicológico” que foi montado para que o Programa pudesse chegar a “bom termo”.

Reproduzo também, logo aí abaixo um fac-simile com o conjunto das lâminas a que tiveram acesso os sindicatos e que foram publicadas em diversos boletins, inclusive em “O Espelho”, informativo da Comissão de Empresa dos Funcionários do BB:



Acredito que isso basta para demonstrar o quão macabro foi para o funcionalismo da “nossa” empresa o conjunto das transformações levadas a cabo por nossos administradores.³⁸ Mas se não bastar, como alguns dos meus atuais algozes devem se lembrar, não parou por aí não. Logo depois do PDV veio o PAQ – Plano de Adequação do Quadro de Pessoal, que tornou atribuiu uma certa regularidade a “demissão voluntária”.

Foi em plena égide do PAQ, já no ano de 1997, que se desenvolveu o processo de redução do número de CESECs. Aqui em Salvador não passamos incólumes por esse movimento, senão muito pelo contrário. Como já fiz referência anteriormente, a fusão do CESEC Comércio

³⁸ Para verificar a implementação e o papel da administração na gestão do programa recomendo a leitura da do trabalho de Jesus, Selma Cristina Silva de: **A crise do *habitus* fordista: um estudo do processo de reestruturação do Banco do Brasil**. Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais. Salvador, UFBA, 2003.

Salvador (BA) 1940-2 com o CESEC Mercês Salvador (BA) 1973-9, deu origem ao redivivo CESEC Salvador (BA). Como essa redução envolvia toda a Rede de CESECs do país, o “nosso” banco criou uma nova categoria de funcionários. Dessa vez nossos colegas foram chamados de “excedentes”, note-se que não havia mais a preocupação em escamotear a condição com adjetivos eufemísticos. Dessa feita o título expressava bem o que a “nossa” empresa pensava a respeito desses nossos colegas.

Em toda a Bahia o número de “excedentes” dos CESECs chegou a 448 e em Salvador éramos pelo menos 12. Neste momento eu próprio integrava a lista. Mas vejamos quais os critérios que foram utilizados, país a fora, para compor a lista dos “excedentes”. Mais uma vez recorro a brilhante visão “orwelliana” da colega Marinina para nos dar um belo exemplo. Ela reproduz em sua publicação já citada o depoimento que colheu de um Gerente de Agência que se via às voltas com a necessidade de informar a sua lista de “excedentes” à SUPER. Vejamos o que ele nos diz:

“Não vou mentir para você não, eu já tinha até lhe falado daquela outra vez, naquele curso que a gente fez junto. A gente foi, pegou pela ADF, elencou quem tinha desempenho melhor, depois mais ou menos e foi. Na minha agência, não tinha ninguém com problema de desempenho mesmo. Era uma turma boa. Só tinha dois homossexuais, eram excelentes funcionários, o único problema deles era esse mesmo, a batidinha fofa. **Não vou mentir não, tem gente que não tem coragem de dizer**, mas eu digo, tinha que indicar alguém, eu não tinha mais o que fazer e a **Superintendência dizendo que eu tinha que indicar, se eu não indicasse, eles mandavam outro pro meu lugar pra indicar e eu indiquei eles para excedente, porque não tinha outra alternativa.**” (*id. ibid*) (mais uma vez os grifos são meus).

Pois bem, como certamente, pelo menos alguém dos que agora me “pedem informações” sobre a minha conduta pessoal e profissional deve se recordar, qualquer semelhança pode ter sido mera coincidência.

Aqui em Salvador a “coincidência” foi a de que a lista de excedentes da fusão dos CESECs era composta por todos os que estavam inscritos no cadastro de habitualidade e que não quiseram abrir mão do seu direito assegurado na lei, por colegas com problemas de saúde e por

aqueles que atuavam politicamente no movimento sindical.

Em maio de 1997, o Sindicato dos Bancários da Bahia publicou uma edição especial do seu boletim “Bizouro”, dirigido especialmente aos funcionários da “nossa” empresa. O *lead* de uma das matérias principais dizia o seguinte: **“Perseguição Autoritária”**. O seu conteúdo foi:

“Pretendendo amordaçar o funcionalismo e calar as críticas em relação ao projeto nefasto que implementam, os administradores do BB vem conduzindo uma perseguição repugnante e aética (sic) (quando não claramente ilegal) às lideranças do funcionalismo. Não se trata aqui de problemas individuais, ou pretender tratamento diferenciado para as militância sindical – mas está óbvio que o interesse de atingir a representação dos funcionários visa intimidar todo o conjunto e calar as vozes que expressam a indignação e revolta latente de cada um. A política de perseguição praticada atualmente, só tem paralelo nos períodos mais ditatoriais de nossa história e põe a nu a verdadeira faceta de administradores que por ação ou omissão a subscrevem.” (BIZOURO, 1997) (grifos meus)

Antes que eu seja mais uma vez enredado em algum artifício que possa suscitar um novo “Pedido de Informações”, devo reiterar que as palavras citadas acima estão transcritas do Boletim do Sindicato, que, pelo menos até então, não foi censurado.

No mesmo boletim, ao se referir àquela primeira perseguição de que fui vítima o sindicato diz:

“Iuri Ramos – Membro da Oposição Operária e, desde quando menor-estagiário (sic), participante ativo das lutas do funcionalismo – onde cresceu e formou a sua consciência, transformando-se em expressiva liderança sindical. Enquanto profissional sua ADF é extremamente positiva, fato reconhecido pelos colegas e até pelo Comitê de Administração do CESEC, que, no caso de Iuri, sequer apresentou argumento para justificar a sua classificação como excedente.” (*id. ibid.*)

Naquele mesmo mês de maio de 1997, enquanto representante dos “excedentes”, participei de uma reunião com o então Superintendente Estadual, em companhia do GAREF e de um dirigente sindical, que também é nosso colega, para negociarmos o fim da lista de excedentes e o conseqüente aproveitamento de todos nas vagas que já existiam na cidade. Para meu espanto, o Superintendente Estadual, principal administrador do “nosso” banco na Bahia, disse para todos

os presentes, que o seu objetivo era mesmo o de me demitir dos quadros da empresa em função das colocações que eu fazia nas assembléias. Segundo ele, a minha condição de “excedente” era meramente transitória.

Como já disse um velho pensador alemão ao qual eu me perfilo teoricamente, “os grandes fatos e personagens da história aparecem como que duas vezes: a primeira como tragédia e a segunda como farsa.”³⁹

Como é óbvio e ululante, o meu algoz de então não conseguiu atingir o seu intento, nem o de me calar por intimidação, nem o de me defenestrar da “nossa” empresa.

Para dar conseqüência a pretendida e executada reestruturação, daí por diante, a direção do “nosso” banco tratou também de “adaptar” as condições de remuneração do funcionalismo à mesma lógica de mercado aplicada pelas demais instituições financeiras privadas. Começou com a política persistente de “reajuste zero”, que promoveu o mais feroz arrocho salarial da nossa história⁴⁰. Depois vieram as retiradas de direitos, primeiro com o rompimento unilateral do PCS alterando os interstícios que eram de 12 e 16 por cento para o índice único de 3%. Seguiu-se a isso a retirada dos anuênios, que inclusive, faz parte do acordo individual de trabalho como pode comprovar a anotação feita na CTPS.

Ainda aliada a essa perspectiva o “nosso” banco, a partir de 1998, vai criar a figura do funcionário “genérico”, negando a todos os empossados a partir daquele ano, uma boa parte dos direitos e garantias que não conseguiu retirar dos funcionários mais antigos, gerando uma escabrosa distorção por meio da qual, colegas que trabalham juntos e executam as mesmas funções têm tratamento diferenciado dispensado pelo mesmo patrão.

39 O pensador a que me refiro é Marx, Karl: **O 18 do Brumário de Louis Bonaparte**. 2ª edição. Lisboa, Edições Progresso e Edições Avante, 1982.

40 Só para termos uma idéia, de junho de 1994 (implantação do Plano Real) até agosto deste ano, as nossas perdas salariais montam 94,72%, contra 32,97% nos bancos privados, segundo o ICV do DIEESE. Os dados estão disponíveis no próprio site do Departamento www.dieese.org.br.

Para os que sobreviveram aos PDV, PAQ, PAI, PEA, ou para os que chegaram à empresa nesse período, a intensificação do ritmo de trabalho, a dilação da jornada (quase nunca remunerada, conforme denúncias de diversos sindicatos)⁴¹, o “Controle Estatístico de Processos” (EAP)⁴², a instabilidade, a remoção compulsória, que muitas vezes pôs fim a casamentos, o aumento exponencial do número de acometidos por doenças ocupacionais e/ou psicopatologias relacionadas ao trabalho, afastados ou não, enfim um sem número de características tão nocivas aos trabalhadores, passaram a representar o cotidiano da sua jornada de trabalho.⁴³

Será que com isso não é possível questionar a democracia reinante em “nossa” empresa?

Eis que, depois dessa breve tentativa de rememorar um pouco da nossa história mais recente, me vejo novamente frente à necessidade de “prestar informações” sobre a minha conduta política, ética, moral e profissional.

Como se não bastasse a interlocução que tivemos na assembléia dos bancários ocorrida no último dia 11, sou ainda inquirido para, por escrito, dizer o que penso. Embora possa parecer um tanto redundante, quer por atenção e solicitude quer por dever profissional, não me furtaria, de forma alguma a atender um pedido tão veemente dos meus superiores hierárquicos, a quem sempre tratei com profundo respeito e costumeira consideração, contudo sem nunca abrir mão dos valores e dos princípios e convicções que sempre pautaram a minha norma de conduta, mesmo que, até quanto a isso, tenha sido instado a me reposicionar por administradores que hoje já não mais se encontram nos quadros da empresa.

41 Para conferir as “denúncias” ver os documentos “Resoluções do X ao XVI Congresso Nacional do Funcionários do Banco do Brasil”, disponível pelo site da CNB/CUT www.cnbcut.org.br.

42 Para uma análise mais detalhada sobre EAP no BB recomendo a leitura de um trabalho de um outro colega nosso: BALESTRINI, Aureli Carlos: **A Metodologia de Estudo e Aperfeiçoamento de Processo (EAP) na implantação da qualidade total no Banco do Brasil**. Monografia de Especialização em Engenharia da Qualidade da PUC - RS, Porto Alegre, 1998.

43 A esse respeito, para confrontar dados e avaliações, sugiro a leitura do trabalho de Machado, Eduardo Gomes: **Campeões, curingas e robôs: os Funcionários e a Reestruturação do Banco do Brasil**, Dissertação de Mestrado em Sociologia. João Pessoa, UFPB. 2002

Quanto aos fatos mais recentes, antes de tudo, convém notar que **rechaço, repilo e não reconheço**, sob qualquer perspectiva, nenhuma das supostas infrações que contra mim são assacadas. Mesmo me dispondo a prestar todas as informações que se mostrem necessárias, conforme determina o alto grau de profissionalismo com que trato as coisas da “nossa” empresa, não posso deixar de registrar o quanto considero ignominioso o opróbrio deste fato.

Considero que ao manifestar a minha opinião, fruto da minha própria experiência, naquele momento e enquanto funcionário do “nosso” banco, atendi prontamente ao chamamento que foi feito tanto pela direção do sindicato, quanto pela administração da “nossa” empresa, para me fazer presente desde a primeira assembléia, que apreciaria a proposta sindical de deflagração da greve.

Lembro-me claramente de ter sido instruído por ambos que me dirigiram o convite, que eu teria toda a liberdade de me manifestar, fazendo ou não uso da palavra, caso assim desejasse, votando naquilo que minha consciência me indicasse, entretanto, como todos os demais colegas, presentes ou não, eu deveria acatar a decisão democrática e soberana do fórum que, a esse momento, me parecia legitimado pelas partes que estabeleciam entre si a contenda trabalhista, ou seja, tanto pelos trabalhadores, quanto pela empresa e/ou seus representantes.

Vale dizer que na assembléia convocada pelo sindicato, não há nenhuma restrição para que os representantes da empresa, que inclusive reivindicam essa condição, possam fazer uso de todos os instrumentos físicos e materiais disponíveis para divulgar as idéias e opiniões emanadas dos órgãos dirigentes da “nossa” empresa. Por diversas vezes, percebi a utilização desses recursos por administradores que, fazendo questão de ressaltar a sua condição, colocavam-se como porta-vozes da “nossa” empresa e nem por isso foram reprimidos ou importunados e nem me lembro de que alguém tenha se achado no direito de “pedir informações”, por escrito, a respeito da conduta desses mesmos representantes por terem feito uso dos recursos tecnológicos

disponibilizados pelo sindicato. Só para que não parem dúvidas, estamos falando do sindicato dos bancários, não dos banqueiros.

Considero ainda como de fundamental importância “aos negócios e aos interesses da empresa”, a troca de informações, a manutenção e o fortalecimento da legitimidade dos fóruns representativos que foram construídos pelos funcionários. Na medida em que a própria administração da dependência em que estou lotado, durante o horário de expediente do dia anterior ao da deflagração da greve, entendeu como importante reunir a todos para nos convidar à assembléia, entendo que a “nossa” empresa também reconhece a importância desse fórum no que tange “aos seus negócios e interesses”. Como, de fato, nem todos os nossos colegas atendem como eu, de pronto, ao chamamento para a assembléia, me parece ser importante **informar** aos que não se fizeram presentes, do resultado e das circunstâncias em que a mesma transcorreu.

Parece-me óbvio (e qualquer tosco manual de filosofia pode constatar) que, entretanto, a discricção circunspecta de qualquer acontecimento é feita sob a ótica própria do observador. Assim, as informações que levo a alguns dos meus colegas, logicamente, são matizadas pela minha perspectiva e percepção da realidade. Não poderia ser diferente.

Vale registrar que, também eu, recebo com freqüência, manifestações de diversos colegas, inclusive administradores, dando conta de informações percebidas por eles acerca de circunstâncias iguais e/ou parecidas àquelas que envolvem as assembléias e a campanha salarial, contudo, pelo menos até então, nenhum deles nunca me confidenciou ter sido inquirido por “nossa” empresa sobre o fato.

Tenho, por dever de ofício, que registrar que todas as minhas “Notas Pessoais”, dirigidas aos meus colegas de trabalho tiveram, até hoje, o caráter e o objetivo único de **informá-los** a respeito de eventos, medidas, circunstâncias, propostas e alternativas, estritamente vinculadas a nossa relação de trabalho. E adiciono ainda que nunca essas informações prejudicaram o

andamento dos serviços profissionais que estão ao meu cargo.

Acredito, portanto, que os motivos que movem este “Pedido de Informações”, estão mais relacionados a minha consciência política do que a minha conduta profissional.

É de conhecimento de muitos a minha condição militante. Sou coordenador estadual e nacional do Movimento Nacional de Oposição Bancária – MNOB. Participei, nos últimos 15 anos, da quase totalidade dos Congressos Nacionais dos Funcionários do Banco do Brasil, na qualidade de delegado eleito. Já fui Delegado Sindical e representei os meus colegas em diversas instâncias, inclusive no evento realizado por nossa Diretoria chamado curiosamente de “Espaço Aberto”. Sempre pautei a minha atuação pela busca de espaços cada vez mais democráticos e representativos dos interesses dos trabalhadores, creio que isso, nem sempre agrada aos dirigentes da “nossa”. É compreensível. Mas o que não compreendo e não aceito é a tentativa de impedir que continue manifestando as minhas idéias pelos canais que estão disponíveis a todo e qualquer funcionário do BB. Só posso entender essa iniciativa como uma tentativa de coação e de intimidação ao meu livre e democrático direito de, como qualquer outro funcionário do “nosso” banco, me comunicar com os meus colegas por meio dos recursos disponíveis a todos.

Devo dizer, de pronto, que não pretendo, sob nenhuma hipótese, renunciar a esse direito e que, sempre que julgar conveniente, respeitando sempre os regulamentos e pautado pela ética que sempre caracterizou a minha conduta pessoal e profissional, continuar me comunicando com os meus colegas pelos mais diversos meios disponíveis. Aliás, essa prática, desde muito, sempre foi estimulada dentro do nosso espaço interno.

Vale registrar que em nenhum momento, nenhum dos meus superiores imediatos, em nenhuma época, jamais questionou o fato de eu manter essa comunicação, que nunca foi, como já disse, empecilho para o bom desempenho das minhas atividades profissionais. Para tanto, além de ouvi-los, se for necessário, basta recorrer às minhas avaliações de desempenho por meio da

GDP.

Embora o fantástico incremento tecnológico que a “nossa” empresa vivenciou nos anos mais recentes tenha possibilitado uma redução significativa dos postos de trabalho, mesmo com o aumento exponencial da “nossa” base de clientes, eu compreendo que os principais responsáveis pelas seguidas superações das metas são justamente as “pessoas” que realizam os negócios.

Como se tratam de “pessoas” e não de máquinas⁴⁴, há que se ressaltar as diversas esferas nas quais se realiza a condição humana, tanto material quanto espiritualmente. Aliás, gostaria de aproveitar o ensejo para louvar a atitude dessa administração em manter, também durante o horário de trabalho, um momento semanal de imersão na espiritualidade humana, pois, muito embora eu nunca tenha tido oportunidade de participar desses encontros, aqueles que o fazem, sempre se referiram ao espaço de maneira elogiosa.

Gostaria de ressaltar ainda que, em nenhuma das notas que encaminhei, fiz qualquer referência direta, quer seja ela elogiosa e/ou desrespeitosa, a qualquer colega do “nosso” banco, independente de qual seja o seu posto na hierarquia da empresa, exatamente para preservar o alto nível de respeito que tenho por todos aqueles que, no seu cotidiano, são responsáveis pelos seguidos recordes de lucratividade que a “nossa” empresa vem atingindo, exercício após exercício. Muito embora, é forçoso reconhecer, não tenhamos sido retribuídos a altura do lucro que geramos para os acionistas.

Não personalizei, em nenhum momento, qualquer crítica a esse(a) ou aquele(a) colega, seja ele escriturário, gerente e/ou diretor. Embora considere “draconiana” a tentativa de impor uma aceitação tácita quanto a condução dos rumos da “nossa” empresa, na condição de colaborador, modestamente e sempre de maneira a garantir a perenidade das nossas atividades,

⁴⁴ Charles Chaplin em sua obra prima sobre a industrialização, “Tempos Modernos”, nos diz “Não sois máquina: homem é que sois”.

quero garantir o meu direito de, ao menos, poder expressar a minha eventual contrariedade a posturas que vão de encontro ao entendimento que tenho sobre a manutenção da “nossa” portentosa instituição. Penso que se tivéssemos conseguido construir, de maneira mais segura e conseqüente, um discurso contra hegemônico àquele que foi implementado quando da reestruturação produtiva, inclusive com posições mais firmes e menos complacentes de boa parte dos nossos administradores, talvez nós pudéssemos ter evitado que, pelo menos, um dos nossos 22 colegas tivessem chegado ao termo de atentar contra a sua própria vida.

Como marca da minha atuação nos últimos 19 anos da minha vida, período em que estive e estou vendendo ao “nosso” banco a minha força de trabalho, a democracia, a transparência, a livre troca de idéias, o permanente acesso à informação e a oportunidade de manifestarem-se as posições contrapostas, sempre foram um azimute a ser perseguido, a bem do convívio republicano que estimula a criatividade e promove o crescimento.

Por fim, quero pedir-lhe(s) sinceras desculpas pelo fato de ter me alongado um pouco no atendimento à solicitação formal que me foi apresentada e, ao mesmo tempo, reafirmar a minha disponibilidade para continuar dialogando sem que, para tanto, seja necessária a recorrência a expedientes punitivos que atentem contra livre manifestação do pensamento e sugiram qualquer tipo cerceamento do direito de expressar-se.

Respeitosamente,

Iuri Roberto Sacramento Ramos

Mat. 4.476.875-3

P.S. Conforme aprendi também com o nosso colega Luis Oswaldo, hoje Vice-presidente da “nossa” instituição, a poesia é sempre algo importante para aquebrantar corações taciturnos. Assim, tomo a liberdade de encaminhar-lhe(s) a letra de uma das músicas que mais gosto, de autoria de um dos grandes compositores brasileiros, o Chico Buarque. Talvez ele, o Chico, seja um consenso entre nós.

Apesar de Você

Hoje você é quem manda
Falou, tá falado
Não tem discussão, não.
A minha gente hoje anda
Falando de lado e olhando pro chão.
Viu?

Você que inventou esse Estado
Inventou de inventar
Toda escuridão
Você que inventou o pecado
Esqueceu-se de inventar o perdão.

Apesar de você
amanhã há de ser outro dia.
Eu pergunto a você onde vai se esconder
Da enorme euforia?
Como vai proibir
Quando o galo insistir em cantar?
Água nova brotando
E a gente se amando sem parar.

Quando chegar o momento
Esse meu sofrimento
Vou cobrar com juro. Juro!
Todo esse amor reprimido,
Esse grito contido,
Esse samba no escuro.

Você que inventou a tristeza
Ora tenha a fineza
de "desinventar".
Você vai pagar, e é dobrado,
Cada lágrima rolada
Nesse meu penar.

Apesar de você
Amanhã há de ser outro dia.
Ainda pago pra ver
O jardim florescer
Qual você não queria.

Você vai se amargar
Vendo o dia raiar
Sem lhe pedir licença.

E eu vou morrer de rir
E esse dia há de vir
antes do que você pensa.
Apesar de você

Apesar de você
Amanhã há de ser outro dia.
Você vai ter que ver
A manhã renascer
E esbanjar poesia.

Como vai se explicar
Vendo o céu clarear, de repente,
Impunemente?
Como vai abafar
Nosso coro a cantar,
Na sua frente.
Apesar de você

Apesar de você
Amanhã há de ser outro dia.
Você vai se dar mal, etc e tal,
La, laiá, la laiá, la laiá.....

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Ana Elizabeth Santos: **Qualificação e trabalho bancário no contexto da reestruturação produtiva**. Vitória da Conquista, Edições UESB, 2005.
- ALVES, Giovanni: **O novo (e precário) mundo do trabalho – Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo**. São Paulo, Boitempo, 2000.
- ANÁLISE DO DESEMPENHO – 4º TRIMESTRE DE 2006 – Banco do Brasil – fevereiro/2007
- ANTUNES, Ricardo: **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. - 6ª ed. São Paulo: Cortez, 1999.
- _____: **Os sentidos do trabalho – Ensaio sobre a afirmação e negação do Trabalho**. 2ª ed. São Paulo, Boitempo, 2000.
- _____: **O Caracol e sua concha – Ensaio sobre a nova morfologia do trabalho**. São Paulo, Boitempo, 2005
- ANTUNES, Ricardo e MORAES SILVA, Maria A. **O avesso do trabalho**. São Paulo, Expressão Popular, 2004
- ANTUNES, Ricardo (organizador): **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil**, São Paulo, Boitempo, 2006.
- AZEVEDO, José Sérgio Gabrieli de (Coordenador): **Programas de qualidade: mitos e realidades: um estudo de caso com empresas da Bahia**. Salvador. UFBA/FCE/CME, 1999. 120p. (Ensaio Econômicos, 2)
- BALESTRINI, Aureli Carlos: **A metodologia de Estudo e Aperfeiçoamento de Processo (EAP) na implantação da qualidade total no Banco do Brasil**. Monografia apresentada para conclusão do Curso de Especialização em Engenharia da Qualidade da Pontifícia Universidade Católica do Rio grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

BEINSTEIN, Jorge: **Capitalismo senil – A crise da economia global**. São Paulo.

Record, 2001.

BENEVIDES, Marinina Gruska: **Liberdade é escravidão: uma versão orwelliana das histórias e das memórias do processo de transformação institucional do Banco do Brasil (1984 -2000)**. Fortaleza: Editora Gráfica LCR, 2002.

BIONDI, Aloysio: **O Brasil privatizado**. São Paulo, Editora Perseu Abramo, 2001

BIZOURO – Boletim informativo dos funcionários do Banco do Brasil – Sindicato dos Bancários da Bahia, maio de 1997

BOURDIEU, Pierre: **O poder simbólico**. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1989.

_____: **Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Ed., 1998.

BOURDIEU, Pierre; CHAMBOREDON, J. C.; PASSERON, J.C.: **A profissão de sociólogo – preliminares epistemológicas**. Petrópolis – RJ, 1999.

BRAVERMAN, Harry: **Trabalho e capital monopolista – A degradação do trabalho no século XX**. 3ª ed. Rio de Janeiro. LTC Editora, 1987.

CASTELS, Robert: **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis, Vozes, 1998.

CHAMPAGNE, Patrick et alli.: **Iniciação à prática sociológica**. Vozes, Petrópolis, 1996.

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

_____: **A mundialização financeira - Gênese, custos e riscos**. São Paulo. Xamã, 1998.

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

DECIFRANDO O Q DA QUALIDADE – Fascículo editado e distribuído pelo Banco do Brasil, em 1996.

DEVEZAS, Tessaleno: **Kondratiev Waves Revisited**. Global Futures Bulletin 41, 5-7, 1997

DIEESE. O Banco do Brasil em 1998. Brasília, DIEESE – Subseção ANABB, 1999.

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

DRUCK, Maria da Graça; GODINHO, Luis Flávio; JESUS, Selma de; OLIVEIRA, Luiz Paulo; BARRETO, Theo; e BARRETO Bartira: **BANCÁRIO: um emprego de muitos riscos**. Salvador, Caderno do CRH n. 37, p. 217-233, EDUFBA, 2002.

DRUCK, Maria da Graça: **Trabalho, flexibilização e precarização: (re)construindo conceitos à luz de estudos empíricos – segunda etapa**. Projeto de Trabalho apresentado ao CNPq, 2005.

FOLHA DE SÃO PAULO, 9.12.1997.

FORRESTER, Viviane: **O horror econômico**. São Paulo, Ed. da UNESP, 1999.

GRANGER, Gilles-Gaston: **A ciência e as ciências**. São Paulo, Unesp, 1994.

GOMES, Álvaro (organizador): **O trabalho no Século XXI – Considerações para o futuro do trabalho**. São Paulo, Anita Garibaldi; Salvador, Sindicato dos Bancários da Bahia, 2001.

GOUNET, Thomas: **Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel**, São Paulo. Ed. Boitempo, 1999.

GRAMSCI, Antonio: **A questão meridional**, Rio de Janeiro, Ed. Paz e Terra, 1987.

_____ : **Americanismo e fordismo In: Cadernos do cárcere** (vol.4). Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2001

GRUPPI, Luciano: **O conceito de hegemonia em Gramsci**, Rio de Janeiro, Edições Graal, 1978.

HARVEY, David: **A condição Pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural.** São Paulo. Loyola, 1992.

HILFERDING, Rudolf: **O Capital Financeiro**, 2ª ed, São Paulo, Nova Cultural, 1985.

HIRATA, Helena (Org.): **Sobre o “Modelo” Japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho.** São Paulo. Editora da Universidade de São Paulo, 1993.

HIRATA, Helena: **Nova divisão sexual do trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade.** São Paulo. Boitempo, 2002.

HOBBSAWM, Eric J.: **Mundos do trabalho.** Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

<http://www.bb.com.br>

<http://www.bcb.gov.br>

HUTCHINS, David: **Sucesso através da Qualidade Total.** Rio de Janeiro, Imagem Ed., 1992.

JAMESON, Fredric: **Pós-modernismo – A lógica cultural do capitalismo tardio.** 2ª ed. São Paulo. Ática, 1997.

JESUS, Selma Cristina Silva de: **A crise do habitus fordista: um estudo do processo de reestruturação do Banco do Brasil.** Dissertação de mestrado em Ciências Sociais apresentada ao PPGCS/UFBA, Salvador, 2003.

JINKINGS, Nise: **O Mister de fazer dinheiro – Automatização e subjetividade no trabalho bancário.** São Paulo, Boitempo, 1995.

_____ : **Trabalho e resistência na fonte misteriosa: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro.** Campinas: Editora da Unicamp, 2002.

_____ : **A forma contemporânea da exploração do trabalho nos bancos in**

ANTUNES, Ricardo e MORAES SILVA, Maria A (organizadores) O avesso do trabalho. São Paulo, Expressão Popular, 2004.

_____ : **A reestruturação do trabalho nos bancos in Riqueza e miséria do trabalho no Brasil.** São Paulo, Boitempo, 2006. pág. 189 -205.

LEITE, Márcia de Paula (organizadora): **O Trabalho em movimento – Reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil.** Campinas, Papirus, 1997.

LENIN, V. I.: **Imperialismo fase superior do capitalismo.** São Paulo, Global Editora, 1990.

KURZ, Robert: **O colapso da modernização.** Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1993.

_____ : **Os últimos combates.** 5 ed., Petrópolis, Ed. Vozes, 1998.

MACHADO, Eduardo Gomes: **Campeões, curingas e robôs: os funcionários e a reestruturação do Banco do Brasil,** Dissertação de Mestrado em Sociologia. João Pessoa, UFPB. 2002

MANDEL, Ernest: **A crise do capital: os fatos e sua interpretação marxista** – São Paulo, Ensaio, 1990.

MARCELINO, Paula Regina Pereira: **A logística da precarização – Terceirização do trabalho na Honda do Brasil.** São Paulo, Expressão Popular, 2004.

MARX, Karl: **Contribuição à crítica da economia política.** São Paulo, Ed. Martins Fontes, 1977.

_____ : **O 18 do Brumário de Louis Bonaparte.** 2ª edição. Lisboa, Edições Progresso e Edições Avante, 1982.

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

MÉSZÁROS, István: **O Poder da Ideologia** – São Paulo, Boitempo Editorial, 2004.

OLIVEIRA, Eurenice de: **Toyotismo no Brasil – Desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência**. São Paulo, Expressão Popular, 2004.

PEREIRA, Marcus Vinícius Santa Cruz: **Bancários do Banco do Brasil: O Signo de uma Identidade Profissional em Transformação – Uma análise psicosocial sobre as transformações no trabalho bancário e suas implicações na identidade e saúde dos trabalhadores**. São Paulo, Dissertação de Mestrado em Psicologia Social pela PUC-SP, 1996.

PASTORE, José: **Relações de trabalho no Japão**. 2ª ed. São Paulo, LTr Editora; Brasília, OIT, 1994.

PIORE, Michael e SABEL, Charles: **The second industrial divide: Possibilities for prosperity**, New York, BasicBooks, 1984.

POR DENTRO DO 5S – Fascículo editado e distribuído pelo Banco do Brasil aos seus Funcionários, em 1996.

RABINOW, Paul: **Antropologia da razão: ensaios de Paul Rabinow**, Rio de Janeiro, Relume Dumará, 1999.

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

RELATÓRIO ANUAL BANCO DO BRASIL 1995.

RELATÓRIO ANUAL BANCO DO BRASIL 1998.

RELATÓRIO ANUAL BANCO DO BRASIL 2004.

RELATÓRIO ANUAL BANCO DO BRASIL 2005.

REVISTA CONJUNTURA ECONÔMICA, Especial Bancos, vol. 49, n. 6, junho de 1995.

- RODRIGUES, Lea Carvalho: **Metáforas do Brasil: demissões voluntárias, crises e rupturas no Banco do Brasil**, São Paulo, AnnaBlume, Fapesp, 2004.
- RUMMERT, Sonia Maria: **Aspirações, interesses e identidades dos trabalhadores. Elementos essenciais à constituição da hegemonia**, in Revista Eletrônica Trabalho Necessário, PPGE/UFF Ano 2, Número 2, 2004 (<http://www.uff.br/trabalhonecessario>).
- SARAMAGO, José: **Ensaio sobre a lucidez** – São Paulo, Companhia das Letras, 2004.
- SENETT, Richard: **A corrosão do caráter - Consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 7ª ed. Rio de Janeiro, Record, 2003.
- SILVA, Jair Batista da: **A Perversão da experiência no trabalho – Os bancários em face do programa de ajustes do Banco do Brasil** – Dissertação de mestrado em sociologia, apresentada ao IFCH / Unicamp. Campinas, 2002.
- SMITH, Linda T.: **Decolonizing methodologies. Research and indigenous peoples**. Zed Books Ltda, London & New York, 1999.
- SOUZA, Renildo: **A flexibilização das relações de trabalho no Brasil in O trabalho no século XXI: Considerações para o futuro do trabalho**, São Paulo, Anita Garibaldi, Salvador, Sindicato dos Bancários da Bahia, 2001, p. 49-77.
- THOMAS, Nicholas: **Against ethnography**. Cultural Anthroology, 1991, vol. 6 n. 3.
- WOLF, Simone: **Qualidade Total e informática: a constituição do novo “homem-máquina”.**
In O avesso do trabalho, Antunes, Ricardo e Moraes Silva, Maria A. (organizadores), São Paulo, Expressão Popular, 2004.
- _____ : Informatização do trabalho e reificação: uma análise à luz dos programas de qualidade total. Campinas, Londrina, Editora da Unicamp e EDUEL, 2005.

ANEXOS