

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**MUDANÇAS RECENTES NA ORGANIZAÇÃO DA
PRODUÇÃO E DO TRABALHO: Um Estudo do Programa
de Melhoria da Qualidade dos Serviços da Caixa Econômica
Federal.**

Carlos Alves do Nascimento

Fortaleza

1995

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**MUDANÇAS RECENTES NA ORGANIZAÇÃO DA
PRODUÇÃO E DO TRABALHO: Um Estudo do Programa
de Melhoria da Qualidade dos Serviços da Caixa Econômica
Federal.**

Carlos Alves do Nascimento

**Monografia apresentada à
Coordenação do Curso de Ciências
Econômicas da UFC como parte dos
requisitos necessários à obtenção do
grau de Bacharel.**

Fortaleza

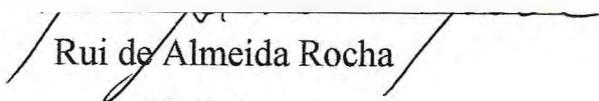
1995

MUDANÇAS RECENTES NA ORGANIZAÇÃO DA
PRODUÇÃO E DO TRABALHO: Um Estudo do Programa de
Melhoria da Qualidade dos Serviços da Caixa Econômica Federal.

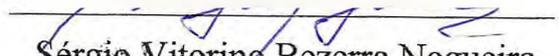
Carlos Alves do Nascimento

Aprovada em 07/07/1995

BANCA EXAMINADORA


Rui de Almeida Rocha
(Orientador)


Francisco José da Silva


Sérgio Vitorino Bezerra Nogueira

À Marlene Casela, com a
mais sincera gratidão, pela sua
amizade.

A aranha realiza operações que lembram o tecelão, e as caixas suspensas que as abelhas constróem envergonham o trabalho de muitos arquitetos. Mas até mesmo o pior dos arquitetos difere, de início, da mais hábil das abelhas. pelo fato de que, antes de fazer uma caixa de madeira, ele já a construiu mentalmente. No final do processo do trabalho, ele obtém um resultado que já existia em sua mente antes de ele começar a construção. O arquiteto não só modifica a forma que lhe foi dada pela natureza, dentro das restrições impostas pela natureza, como também realiza um plano que lhe é próprio, definindo os meios e o caráter da atividade aos quais ele deve subordinar sua vontade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a realização desta monografia.

Ao professor Rui de Almeida Rocha, pela prestatividade e paciência na orientação desta monografia.

À banca examinadora, pelas sugestões e observações feitas a este trabalho.

À Marlene Casela, em especial, pelo apoio e estímulo que me proporcionou.

LISTAS DE TABELAS

	P.
TABELA 1 - Comparação do crescimento entre os merca dos internos e externos da Inglaterra.	11
TABELA 2 - Sugestões dos Empregados da Toyota para aperfeiçoamento de produtos e processos.	29
TABELA 3 - Montadoras japonesas, européias e brasileiras.	33
TABELA 4 - Número médio de agências por instituição bancária.	51
TABELA 5 - O emprego nos bancos.	54

SUMÁRIO

	P.
Introdução	1
Capítulo 1 - Novos padrões de Organização da Produção e do Trabalho	5
1.1. A importância das inovações: um estudo à luz da análise de Schumpeter.	6
1.2. Evolução das estruturas industriais nas sociedades capitalistas: do artesanato ao século XIX.	10
1.3. Breve estudo da estrutura industrial no século XX.	16
1.3.1. Contribuições de Taylor e Ford	16
1.3.2. Abordagem da organização do trabalho e da produção no modelo japonês de produção enxuta	25
Capítulo 2. O Brasil e o novo cenário mundial.	35
2.1. O governo brasileiro no contexto mundial.	38
2.2. O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade	42
2.3. O Sistema Financeiro Nacional	47
Capítulo 3. O Programa de Qualidade da Caixa Econômica Federal	58
3.1. Aspectos conceituais e o objetivo do PQC.	62
3.2. Estrutura de suporte do PQC.	65
3.3. Etapas e cronograma do PQC.	68
3.3.1. Etapas de sensibilização e formação.	70
3.3.2. Treinamento de pessoal.	72
3.4. Gerenciamento da rotina diária (GRD)	74
3.5. A missão da CEF.	75
Conclusão	78
Bibliografia	82

INTRODUÇÃO

A análise teórica e o aprofundamento conceitual sobre os novos paradigmas de organização industrial e sobre a emergência de novos modelos industriais vem suscitando um debate crescente nos meios acadêmicos. A aplicação ou não de tais modelos às empresas vem também provocando discussões polêmicas, tanto nos meios empresariais quanto no interior das centrais sindicais.

Os novos modelos de produção são apontados como alternativos ao modelo taylorista-fordista já que propõem soluções originais para o problema da qualidade e recorrem a formas organizacionais que elevam a competitividade das empresas. O novo quadro que se descortina permite fazer o prognóstico de um futuro radicalmente diferente do passado, para o qual as estruturas vigentes não poderão mais simplesmente se adaptar. Nesse contexto, as empresas buscarão se adaptar a este novo quadro e, para tanto, passarão por um processo de reestruturação produtiva.

Nesse cenário, a *reestruturação* surge como uma mudança radical (com novos pressupostos), ou um novo paradigma, na forma como as tarefas são executadas dentro de uma empresa, sugerindo uma estrutura enxuta, centrando atenção nas tarefas que criam *valores* para os clientes, priorizando a sua atividade fim, ou seja, a empresa se atém ao foco da atividade que melhor domina, com a destruição parcial da burocracia administrativa, notadamente nas gerências intermediárias. O objetivo dessas mudanças é tornar as empresas mais ágeis, enxutas, flexíveis competitivas, inovadoras, eficientes e direcionadas para os lucros e para os clientes.

O setor bancário brasileiro, foi um dos primeiros a iniciar um processo de reestruturação produtiva a partir das primeiras tentativas de estabilização da economia na segunda metade da década de 1980. Tentativas de estabilização da

economia e o rompimento com a inércia inflacionária, alimentada pela correção monetária, questionaram o padrão de acumulação e expansão do setor bancário assentado no mecanismo do lucro inflacionário. Até mesmo os produtos e serviços oferecidos pelos bancos, os quais até então se adequavam ao contexto de processo inflacionário, passam, dentro de um cenário de estabilidade, a perder sua “razão mercadológica”.

Isto posto, os bancos optam por enxugar suas estruturas operacionais, redefinir o perfil dos negócios e desenhar as futuras tendências do setor. Neste contexto, a Caixa Econômica Federal, na tentativa de acompanhar as mudanças do setor, adotou um “Programa de Qualidade Total” nos moldes do “Controle de Qualidade Total” japonês como estratégia para garantir sua sobrevivência ante à concorrência advinda de tais mudanças na economia como um todo.

O interesse desta monografia é estudar o Programa de Qualidade Caixa (PQC) à luz das transformações históricas nas sociedades capitalistas, tanto a nível Micro (ambiente interno das empresas), quanto a nível Macro (ambiente externo), ou seja, nos interessa entender os condicionantes (Micro e Macro) que fizeram com que em uma determinada época histórica, no caso a segunda metade do século XX, surgissem os tão conhecidos “Programas de Qualidade Total”. Vale ressaltar que a finalidade deste estudo não é se aprofundar na fundamentação teórica, mas sim analisar a implantação do PQC a nível de concepções e conteúdo.

Para cumprirmos esta tarefa nos propomos a trabalhar em três capítulos distintos, sendo que o primeiro fará uma breve análise da teoria de Josep Alois Schumpeter, destacando sua compreensão acerca do desenvolvimento das economias capitalistas, cujo entendimento é de que o desenvolvimento se origina no interior da produção capitalista, e o nível da concorrência capitalista é determinado pelas mudanças criadas no interior das unidades produtoras, ou seja, das empresas. Desta forma, buscaremos em Schumpeter os elementos, que surge no interior das empresas, e que impulsionam as mesmas a se reestruturarem.

A seguir, pretendemos percorrer o caminho inverso, ou seja, resgataremos alguns autores que dão uma maior ênfase aos aspectos macroeconômicos, históricos, como fatores condicionantes dos processos evolutivos das economias capitalistas. Em outras palavras, tentaremos captar o papel determinante que o ambiente externo exerce sobre a produção capitalista, pois a nossa hipótese é a de que existe uma interação de forças entre os ambientes interno (Micro) e externo (Macro) das empresas, ou seja, trabalharemos com a hipótese de que a resposta ao nosso questionamento não se encontrará em um só destes ambientes (Micro ou Macro), mas em ambos.

No segundo capítulo, verificaremos o grau de apreensão por parte dos governos brasileiros, mais precisamente os governos Sarney e Collor, com relação às mudanças que vêm ocorrendo na economia mundial, em especial o processo de globalização/regionalização. Esta investigação deve-se ao fato de entendermos que tal processo nos ajudará na melhor compreensão de nossas interpelações. O objetivo, neste caso, é investigar em que medida dois governos demonstraram suas preocupações diante das exigências e pressupostos do novo cenário mundial, principalmente no tocante aos processos de globalização/regionalização, novo paradigma tecno-econômico, novas tecnologias sociais de organização da produção (TOSP), etc.

Também será abordado, as mudanças que estão ocorrendo no setor bancário, no sentido de demonstrar que a reestruturação da CEF - refletida na sua estratégia de adotar o PQC como suporte para garantir sua sobrevivência perante as mudanças emergentes - não é um caso isolado no setor, mas uma tentativa de equiparar a sua ação, organização, administração e resultados das empresas que estão adotando essas mudanças.

Por fim, dedicaremos o terceiro e último capítulo ao Programa de Qualidade Caixa, o PQC. Neste capítulo abordaremos o conceito, objetivo, princípios,

Missão, estrutura organizacional, organograma e etapas de implantação. Enfim, pretendemos conhecer os passos concretos que já foram dados, e os que ainda faltam ser dados, para a efetiva implantação do Programa.

CAPITULO 1

NOVOS PADRÕES DE ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E DO TRABALHO

Abordaremos neste capítulo os condicionantes internos e externos que impactam as empresas, impulsionando-as para frente, proporcionando o crescimento e o desenvolvimento das economias. Iniciaremos nosso estudo pela teoria de Josef Alois Schumpeter sobre o desenvolvimento econômico como fator dependente do progresso técnico, onde este é considerado essencialmente como elemento endógeno ao processo de produção e como principal fator propulsor do desenvolvimento econômico. A seguir, recorreremos à literatura econômica que analisa as transformações históricas no ambiente externo às empresas, ou melhor, no nível macroeconômico, tanto no que diz respeito aos agentes econômicos internos às economias dos países quanto no que se refere à economia internacional como um todo.

Adotamos esta abordagem mais ampla, ou seja, dos aspectos macroeconômicos, por entendermos que a análise isolada das transformações ocorridas no interior das empresas não é suficiente para que tenhamos uma visão mais precisa sobre o que está ocorrendo na economia, no tocante aos elementos tecnológico, comercial, financeiro, organizacional, mercadológico, etc. Acreditamos que tais elementos influenciam e, em certo sentido, ditam os rumos das transformações internas das empresas. De fato, os elementos externos agem sobre os internos e vice-versa, reforçando-os e definindo sua tendência.

Não é nossa pretensão esgotar o assunto, nem mesmo aprofundá-lo, pois este não é o nosso objetivo maior. Pretendemos, porém, dar uma amplitude maior aos desafios que as empresas, em especial a Caixa Econômica Federal (CEF), terão

que enfrentar (e já estão enfrentando) diante do complexo mundo de incerteza que o processo de Globalização aponta para a economia mundial. Em outras palavras, não pretendemos nos limitar apenas a uma visão Micro (ambiente interno), nem somente a uma visão Macro (ambiente externo), mas procurar “enxergar” a combinação de ambos aspectos.

1.1. A importância das inovações: um estudo à luz da análise de Schumpeter

Da teoria de Schumpeter, enfatizamos, a seguir, dois aspectos que julgamos essenciais. O primeiro se refere ao **desenvolvimento econômico**, cujo autor o deriva a partir do estudo do progresso técnico. Na análise de Schumpeter, o progresso técnico é um elemento endógeno ao processo de produção capitalista e constitui-se o motor propulsor do desenvolvimento econômico. O segundo conceito diz respeito ao processo de **destruição criadora**, como princípio fundamental do moderno padrão de concorrência entre as empresas e entre os países.

Ao se reportar às questões relacionadas ao desenvolvimento econômico nas economias capitalistas, Schumpeter faz uma leitura bastante original dos estudos de Kondratiev. Schumpeter ressalta nos estudos de Kondratiev a teoria dos ciclos de desenvolvimento econômico, notadamente os aspectos conceituados como “ondas longas”, ou seja, a alternância de fases de ascensão (confiança) e de depressão (apreensão), que juntas formam uma “onda” de cerca de meio século.¹

Schumpeter associa cada etapa “descendente” ao esgotamento do lucro potencial de uma série de inovações econômicas e o novo movimento ascendente a um novo conjunto de inovações, percebidas basicamente - mas não só - como

¹ cf. HOBBSAWM, Eric J. *A Era do Impérios (1875-1914)*. Cap. 2. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 2a Ed. 1989,

tecnológicas, cujo potencial será, por sua vez, exaurido. O ponto de partida da análise de Schumpeter é o equilíbrio walrasiano, situação em que os acontecimentos se repetem continuamente e a poupança pode ser desprezada, já que se despreza qualquer desenvolvimento precedente.² Schumpeter denomina este estado de fluxo circular, isto é, período econômico já ultrapassado, a partir do qual as mudanças são contínuas, ou seja, são meras adaptações às variações dos dados.

A ruptura desta situação estacionária nasce do processo de desenvolvimento que ocorre no âmbito da produção (oferta). O desenvolvimento econômico é compreendido por Schumpeter como a mudança descontínua, revolucionária, impossível de ser apreendida pela análise estática "...é uma mudança espontânea e descontínua nos canais de fluxo, perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente".³

A mudança revolucionária a que se refere Schumpeter é a inovação tecnológica, em outras palavras, uma combinação nova de meios produtivos. Para ele, o comportamento cíclico instável é explicado pelo efeito do surgimento das novas combinações de fatores produtivos sobre as condições pré-existentes. A inovação tecnológica advém de uma invenção que, passado o período de experimento, é aplicada na produção. Somente quando esta última etapa ocorre é que a invenção é considerada uma inovação. As inovações, no entanto, não se originam necessariamente de invenções, e Schumpeter faz a nítida distinção entre inovação e invenção quando sugere as novas combinações de meios produtivos como fonte também de inovação.

A inovação proporciona a fase ascendente do ciclo de crescimento econômico. Durante a fase de declínio desse ciclo (esgotamento da inovação) já estão sendo gestadas as próximas invenções, ou as próximas combinações de meios

² cf. SOUZA, N. de Jesus. *Desenvolvimento Econômico*. Cap 6. São Paulo: Atlas. 1993, 242p.

³ SCHUMPETER, Joseph Alois. *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre Lucros*,

produtivos pelos “empresários inovadores” schumpeterianos; as quais posteriormente serão consideradas inovações, pois serão aplicadas à nova fase ascendente. A singularidade da interpretação de Schumpeter dos ciclos econômicos é sua posição em situar a inovação tecnológica no núcleo do processo de desenvolvimento econômico como **variável independente**, em síntese, como causa dos ciclos longos.

Schumpeter trabalha num primeiro momento, com a hipótese da concorrência no sentido clássico. Num segundo momento, como resultado das transformações da economia mundial vivenciadas por ele, o autor volta-se para um tipo de capitalismo caracterizado por grandes conglomerados, em que as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P & D) são incorporadas a essas formas. É o capitalismo oligopolizado, enfatizado em sua obra “Capitalismo, Socialismo e Democracia”.⁴

A hipótese schumpeteriana é a de que há uma relação positiva entre concentração econômica e o ato de inovar. Isto é explicado pela natureza da concorrência diferente da concorrência “tradicional”, ou seja, no sentido mais poderoso de revolucionar “(...) a estrutura econômica a **partir de dentro**, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova”.⁵ Este é o processo de destruição criativa, onde esta concorrência se dá através de novas combinações, que garantem vantagem de custo e/ou qualidade. É uma concorrência onipresente, pois ela atua mesmo não existindo de fato, mesmo quando é apenas uma ameaça. Nas palavras de Schumpeter, “(...) Ela disciplina antes de atacar. O empresário sente-se em situação competitiva mesmo quando está só em seu campo”⁶, ou seja, o empresário está sobre uma superfície que se move por baixo de seus pés, isto é, a qualquer momento poderá surgir uma inovação do outro lado do “muro seguro” da sua empresa que venha a destruí-lo.

⁴ SCHUMPETER, Joseph Alois. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

⁵ Id. Ibid. p. 113.

Longe de pretender esgotar a discussão - tarefa improvável, devido à polêmica sobre o tema presente na literatura econômica corrente - cabe, neste momento, estabelecer algumas conclusões derivadas da exposição acima, quais sejam:

- i) O mecanismo descrito acima enfatiza a oferta e uma única direção de causalidade: flutuação nas inovações → flutuações nos investimentos → ciclos de desenvolvimento econômico. Esse processo possui um caráter de descontinuidade, pois o desenvolvimento será um novo desenvolvimento e não a continuidade do antigo;
- ii) O progresso técnico não é um fenômeno aleatório, mas consiste em uma reestruturação da base produtiva da economia, seguindo um determinado paradigma (ciclo tecnológico);
- iii) As atividades econômicas sofrem variações em formas de ondas, cuja duração é de aproximadamente 50 anos (ciclo econômico);
- iv) A direção predominante parte do ciclo tecnológico para o ciclo econômico;
- v) Cada onda corresponde a uma revolução tecnológica específica;
- vi) A concorrência se dá, principalmente, por novos produtos e/ou novos processos, **novos tipos de organização**, “concorrência que comanda uma vantagem decisiva de custo ou qualidade”.⁷

A seguir passaremos a analisar os condicionantes externos ao núcleo da produção capitalista. Condicionantes que sofrem mutações durante todo o período dos ciclos de Schumpeter. Para o autor, o impulso que move o capitalismo não é o ambiente social, nem o crescimento da população, nem o aumento de capital, nem o sistema monetário, muito embora ele considere que estes aspectos aconteçam com frequência. Schumpeter afirma que “(...)o impulso fundamental que **inicia e mantém** o movimento da máquina capitalista decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos

mercados, das **novas formas de organização industrial** que a empresa capitalista cria”⁸. (grifo nosso)

Encontraremos em outros autores a ênfase dada às variáveis exógenas, macroeconômicas, como fatores de importância fundamental para explicar, não o impulso inicial schumpeteriano, mas a “exigência” da conjuntura/estrutura econômica inerente a cada período histórico, para que haja o impulso inicial tão necessário à mudança. Em outras palavras, o impulso inicial, sugerido por Schumpeter, acontece porque já se formou, no ambiente externo, um conjunto de fatores que se conflitam com a estrutura vigente exigindo as mudanças.

Na abordagem dos elementos macroeconômicos, utilizaremos os estudos que recuperam a evolução do processo de produção e de trabalho nas sociedades capitalistas. Salienta-se que procuraremos resgatar principalmente o contexto histórico desse processo de evolução. Assim sendo, buscaremos enfatizar a evolução das sociedades capitalistas, no que se refere à estrutura produtiva industrial, desde o artesanato até a produção em massa, destacando a “produção enxuta”, presente no estágio atual, qual seja: o estágio de globalização das economias.

1.2. Evolução da Estruturas Industrial nas sociedades Capitalistas do artesanato ao Século XIX

Em fins do século XV e início do século XVI, **à medida que o comércio prosperava e se expandia**, aumentava-se, por conseguinte, a necessidade de controle do processo produtivo pelo capitalista comerciante. A produção artesanal - onde o artesão era proprietário da oficina, das ferramentas e matérias-primas e funcionava como um pequeno produtor independente - precisava ser

⁸ - - - - -

largamente substituído como forma de responder ao crescente mercado de exportações.

Buscando alavancar o volume de produção, o capitalista comerciante passou a fornecer a matéria-prima ao artesão independente, e a lhe pagar certa quantia pela transformação da mesma em produtos acabados. Desse modo, o capitalista era proprietário do produto ao longo de todo o processo de produção, embora o trabalho fosse feito em oficinas independentes. Verificamos, portanto, a influência de uma variável exógena ao sistema produtivo, induzindo a evolução do mesmo, qual seja: a prosperidade do comércio.

Superada a fase transitória do mercantilismo e, desta forma, a hegemonia do capital mercantil, a estrutura industrial iria se consolidar como principal núcleo das atividades econômicas das sociedades capitalistas. Para tanto, a revolução industrial do século XVIII, que ocorreu primeiramente na Inglaterra, foi de fundamental importância. Entretanto, como ressalta Hunt⁹, a expansão relativa e absoluta do mercado externo inglês foi decisivo para o desencadeamento da primeira revolução industrial.

TABELA 1
COMPARAÇÃO DO CRESCIMENTO ENTRE OS MERCADOS INTERNOS
E EXTERNOS DA INGLATERRA

ANOS	MERCADO INTERNO	MERCADO EXTERNO
1700 a 1750	7%	76%
1750 a 1770	7%	80%

Fonte¹⁰: Hunt, E. K. **História do Pensamento Econômico**.¹¹

Na colocação de Hunt, percebemos, não a negação da teoria de Schumpeter, mas a relevância dada às variáveis externas ao sistema produtivo. Mesmo que no

⁹ HUNT, E. K. **História do Pensamento Econômico**. 5a Ed. Rio de Janeiro: Campus. 1987, 518p.

¹⁰ Tabela extraída de HUNT, E. K. *Ibid.*

início do período descrito já houvesse as combinações de fatores necessárias para o desencadeamento de um ciclo ascendente (a primeira revolução industrial), o mesmo não ocorreria se o mercado externo da Inglaterra, como visto acima, não tivesse se expandido na proporção que se expandiu, impulsionando a inovação.

Hunt afirma que “(...) a busca do lucro, estimulada pela **crescente procura externa, foi o motivo da virtual explosão de inovações tecnológicas** ocorridas em fins do séc. XVIII e no início do séc. XIX”¹² (grifo nosso). Dessa forma, a expansão da procura externa estimulou, além do desenvolvimento de inovações já existentes, as inovações potenciais.

A crescente necessidade de controle sobre o processo produtivo, a ampliação dos mercados, a gestação de uma nova base tecnológica, aliados a tantos outros fatores, mas, principalmente, à formação de um exército de mão-de-obra de reserva, foram os principais elementos impulsionadores da estrutura industrial. Dado as condições acima, a produção industrial artesanal cede lugar à produção em oficinas fabris.

A produção em oficinas fabris, também conhecida como “manufatura”, surge quando um significativo número de trabalhadores é empregado por um único capitalista, sob um mesmo teto. No início, o capitalista utiliza o trabalhador tal como ele vem das formas anteriores de produção, executando os processos de trabalho tal qual eram executados anteriormente. As primeiras oficinas eram simplesmente aglomerações de pequenas unidades de produção, refletindo pouca mudança quanto aos métodos tradicionais, de modo que o trabalho permanecia sob controle dos produtores, que possuíam o conhecimento tradicional e as perícias de seus ofícios. Esta é ainda a fase de subcontratação, fase em que não

havia o controle direto sobre a força de trabalho e sim a compra do trabalho acabado.¹³

Segundo Maurice Dobb, “(...) por volta de 1870, o empregador imediato de muitos trabalhadores não era o grande capitalista, mas o subcontratador intermediário, ao mesmo tempo empregado e pequeno empregador de trabalho. De fato, o trabalhador especializado de meados do séc. XIX tendia a ser até certo ponto um sub contratador”.¹⁴

Eric J. Hobsbawm em seu livro “A Era dos Impérios: 1875-1914”, faz valiosas descrições a respeito de inúmeros elementos, a nível macroeconômico, necessários à compreensão das transformações ocorridas no sistema econômico vigente nesse período. Para ele, no período de 1873 a 1890 houve uma combinação de produção mundial em ascensão e depressão. Hobsbawm explica que “(...) quanto aos economistas e empresários o que preocupava (...) era a prolongada ‘depressão de preços, uma depressão de juros e uma depressão de lucros’, (...), o que estava em questão não era a produção, mas sua lucratividade”.¹⁵

Como resposta ao problema da superprodução combinada com a depressão de preços e lucros, os governos nacionais procuraram se proteger da concorrência dos bens importados das importantes organizações industriais nacionais. Essa resposta culminou num processo de protecionismo econômico com tarifas punitivas. Porém, tal medida não teve validade para a movimentação de capitais, transações financeiras e mobilidade de mão-de-obra que se acentuaram nesse período.¹⁶

¹³ cf. BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX*. 3a Ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980. 379p.

¹⁴ DOBB, Maurice *apud* BRAVERMAN, Harry. *Op cit.*, p. 63.

¹⁵ HOBSBAWM, Eric J. *Op. cit.*, p. 59.

¹⁶ HOBSBAWM, Eric J. *Op. cit.*, p. 59.

A partir desse desenrolar dos acontecimentos, configura-se uma situação de concorrência econômica internacional, ou seja, a economia já encontrava-se significativamente internacionalizada, e o mercado era disputado por **estados-nacionais**. Este contexto geral induziu ao controle do mercado e à eliminação da concorrência (tendência ao oligopólio com estruturas verticalizadas). A pressão sobre os lucros durante a depressão, bem como o tamanho e a complexidade crescente das firmas, sugeriam, por sua vez, que os métodos tradicionais de controle da produção e do trabalho não eram mais adequados à condução das empresas.

Segundo Hobsbawm, o protecionismo industrial, de maneira geral, ajudou a ampliar a base industrial do mundo, “(...)ao incentivar as indústrias nacionais a produzirem com vistas aos mercados internos de seus países, que também estavam se expandindo a passos largos”.¹⁷ Por volta de 1910, a porcentagem de europeus e norte-americanos que viviam em cidades cresceu para 41% e cerca de metade destes moravam em cidades de mais de 100 mil habitantes, “o que quer dizer em vastos estoques de fregueses”.¹⁸

Com a queda de preços provocada pela depressão, esses fregueses tinham muito mais dinheiro para gastar do que antes, mesmo considerando a redução do salário real após 1900. O significado coletivo dessa acumulação de fregueses, mesmo pobres, agora era reconhecida pelos homens de negócios. Os filósofos políticos temiam a emergência das massas, ao passo que os vendedores a saudavam.¹⁹ A economia mundial da época do império foi uma economia cuja base geográfica era muito mais ampla do que antes. A economia mundial agora era mais pluralista e a economia britânica deixou de ser a única totalmente industrializada.

Esse período da “Era do Império” foi marcado pela gestação da segunda revolução industrial (telefone, telégrafo sem fio, fonógrafo, cinema, automóvel,

¹⁷ Id. Ibid. p. 69.

¹⁸ Id. Ibid. p. 77.

¹⁹ HOBBSBAWM, E. J. O. O. O. O.

avião, bicicleta, etc). Por que gestação? Pelo simples fato de que as coisas não acontecem de um dia para o outro e nem da cabeça de uma só pessoa. O conhecimento humano, as forças produtivas, as culturas, etc., evoluem na história e se acumulam de geração a geração. Em geral este é o enfoque que pretendemos dar a todo esse trabalho.

Com o aumento da população, da urbanização e da renda real, o mercado de massa, até então mais ou menos restrito às necessidades básicas, começou a dominar as indústrias produtoras de bens de consumo. Parte da massa trabalhadora beneficiava-se, nesse tempo, de prosperidade; uma prosperidade relativa, posto que a economia mundial de 1875-1914 era predominantemente do tipo **mão-de-obra intensivo** e sua oferta de trabalho não especializado estava em ascensão.

O final do século XIX mostrou que não havia país industrializado, em fase de industrialização ou de urbanização que pudesse deixar de tomar consciência dessas massas de trabalhadores, “(...) historicamente sem precedentes e aparentemente anônimas e desenraizadas, que tornavam uma parte crescente de seus povos (...) dentro em pouco, provavelmente, seriam uma maioria”.²⁰ Além disso, outro fato marcante neste final de século, foi a criação de uma economia global única, cuja relação de poder configurou-se numa multipolaridade de forças.²¹ A economia tornou-se, cada vez mais, densa de transações econômicas, comunicação e movimento de bens, dinheiro e pessoas ligando os países desenvolvidos entre si e os ligando ao mundo não desenvolvido.

Percebe-se, também, nesse período, que paralelo ao conjunto de trabalhadores qualificados, subcontratados e ao mesmo tempo subcontratadores (característicos da manufatura), crescia, junto ao aumento populacional e à urbanização, um exército de trabalhadores desqualificados que migravam para as

²⁰ Id. Ibid., p. 101.

²¹ LACROIX, R. (1978). O MUNDO DEPOIS DA GUERRA. São Paulo: Companhia Editora Nacional.

idades, vindos principalmente do campo e que, de certa forma, foi incorporado pela indústria intensiva de mão-de-obra: “(...) a mecanização, ao buscar substituir a habilidade manual e a experiência por seqüências de máquinas ou processos especializados feitos por mão-de-obra mais ou menos sem especialização, recebeu muito bem o baixo preço e a imaturidade de operários inexperientes”.²²

1.3. Breve Estudo da Estrutura Industrial no Século XX

1.3.1 Contribuições de Taylor e Ford

Uma abordagem da estrutura industrial do século XX requer, necessariamente, um exame muito atento da indústria automobilística. De fato, pode-se dizer que a mesma foi a fonte difusora para todas as economias do modelo de organização da produção e do trabalho. O início da produção automobilística, isto é, entre 1900 e 1912, pode ser caracterizado pela compra de todos os componentes fora da empresa.

Segundo Moraes Neto & Silva, “(...) apenas a montagem e o desempenho (*design*) de algumas partes eram feitos na fábrica. Na fábrica, os trabalhadores operavam como uma equipe. Eles planejavam a produção, resolviam problemas de *design* e construíam os carros inteiros juntos como uma unidade. Esta era a maneira pela qual eles aprenderam a fazer bicicletas, e foram essas as relações de trabalho que eles trouxeram para os carros”.²³

Para Womack, J. P. & Jones, D.T. & Roos, D.²⁴ as características presentes nas indústrias que melhor definem este momento são: *Mão-de-Obra/Práticas Organizacionais e Estrutura da Empresa/Rede de Fornecedores*.

²² HOBBSAWM, Eric J. Op cit., p. 167.

²³ MALTESE, FRANCESCA Apud MORAES NETO, B. R. & SILVA, F. L. G. *A Linha de Montagem do Final do Século*. Trabalho, Tecnologia e Organização: Da Manufatura à Automação. Revista de Administração de Empresas. v. 26(4). Rio de Janeiro. Out/Dez 1986, p. 45-46.

²⁴ WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. *A Máquina Que Mudou o Mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Quanto a *Mão-de-obra e práticas organizacionais*, os autores destacam os seguintes aspectos:

- i) Muitos dos trabalhadores destas pequenas fábricas eram seus próprios patrões, muitas vezes trabalhando como empreiteiros independentes na fábrica ou como proprietários independentes de instalações fabris as quais a companhia encomendava componentes ou peças específicas;
- ii) Uma força de trabalho altamente qualificada em projeto, operação de máquinas, ajuste e acabamento. Muitos trabalhadores progrediam através de um aprendizado abrangendo todo um conjunto de habilidades artesanais;
- iii) O sistema era coordenado por um proprietário/empresário, em contato direto com todos os envolvidos: consumidores, empregados e fornecedores;

Quanto a *estrutura da empresa e rede de fornecedores*, os autores ressaltam os seguintes elementos:

- i) Organizações extremamente descentralizadas, com grande parte das peças e do projeto elaborada em pequenas oficinas;
- ii) A compra feita pelo consumidor era encomendada sob medida. Essa encomenda era o que refletia no nível de qualidade oferecido pela empresa ao consumidor individual, personalizado;
- iii) Não havia, dentro de sua estrutura, condições para produzir as peças necessárias. Havia uma certa *terceirização*;

As indústrias, dado as características apresentadas acima, eram incapazes de garantir a qualidade do produto, no tocante a confiabilidade e durabilidade, pela carência de testes sistemáticos. Não garantiam também a regularidade da produção, havia perdas de material em trânsito, lentidão no fabrico e falta de uniformidade do produto final. Além disso, havia ainda a limitação das pequenas oficinas independentes, que eram incapazes de desenvolver novas tecnologias, devido a inexistência de pesquisas sistemáticas e da falta de recursos.

Foi nesse contexto da indústria automobilística que Ford propôs superar os problemas inerentes a esta situação, reduzindo drasticamente os custos e melhorando a qualidade do produto e do processo produtivo. De fato, Ford se baseia nos resultados e no amadurecimento do capitalismo mundial para transformar o quadro da indústria automobilística.

Sem desmerecer a importância de Ford para o “mundo dos negócios industriais”, acreditamos que ele só foi capaz de revolucionar a indústria automobilística (e a indústria em geral), porque soube “ler os sinais dos tempos”, ou seja, ele soube perceber e trabalhar com o novo: um exército de trabalhadores desqualificados, métodos científicos de controle da produção e do trabalho, avanços das máquinas e das ferramentas ou modo a facilitar o trabalho com materiais pré-endurecidos, sistema de medidas para conseguir padronizar os produtos finais, mercado de consumo de massa, eletricidade, aço, etc.

Surgiu, então, com Ford, um novo padrão de produção, que ficou conhecido como o sistema de *produção em massa* ou *fordismo*. A grande contribuição de Ford foi a de criar meios e métodos para a reorganização do trabalho, ou seja, revolucionou a conduta da força de trabalho no processo produtivo, sem revolucionar os instrumentos de trabalho; nasce daí a chamada “linha de montagem”. Nesse sentido, na linha de montagem, enquanto forma de organização do trabalho, a produtividade continua dependendo integralmente do trabalho coletivo e do homem enquanto agente produtor.²⁵

Esse novo padrão (fordismo) integrou o *taylorismo*²⁶ e criou por um lado o sistema de cadeia contínua que implicava na submissão à cadência do conjunto

²⁵ Para uma melhor discussão sobre este ponto, ver MOARES NETO, B. R. *Marx, Taylor, Ford - Uma Discussão Sobre as Forças Produtivas Capitalistas*. Tese de Doutorado. Unicamp, Instituto de Economia, 1984.

²⁶ Taylorismo trata-se de uma corrente sobre Organização do Trabalho que nasceu no final do século XIX e que se generalizou depois. Esta Organização Científica do Trabalho tinha o objetivo de diminuir os custos de produção unitários, baseados nos seguintes princípios: a) Reduzir a indolência dos trabalhadores, mediante uma decomposição das tarefas que permita definir o seu encadeamento mais vantajoso e conseguir a sua realização tão rápida quanto possível; b) Utilizando massivamente, para os trabalhos de execução, mão-de-

de máquinas. Por outro lado, introduziu também a idéia de padronização das peças, a necessidade de barateamento dos produtos, forma de torná-los suscetíveis ao consumo de massa. A base material para este novo salto na produção já existia, qual seja : a eletricidade e o aço.

Ferreira e outros²⁷ salientam que há dois conceitos de fordismo. O primeiro ressalva que o fordismo pode designar o modo de desenvolvimento - “articulação entre um regime de acumulação intensiva e um modo de regulação ‘monopolista’ ou ‘administrado’²⁸. O segundo, e que mais nos interessa, salienta que fordismo significa um princípio geral de organização da produção, o que compreende um paradigma tecnológico, uma forma de organização do trabalho e um tipo de gestão.

Os mencionados autores destacam as seguintes características deste modelo:

- i) racionalização taylorista do trabalho (profunda divisão e especialização do trabalho);
- ii) mecanização e linha de montagem;
- iii) produção em massa de bens padronizados;
- iv) norma fordista de salários: salários relativamente elevados e crescentes, com incorporação de ganhos de produtividade.

O fordismo ainda possibilitou a expansão das organizações sindicais, o que implicou conquistas salariais e de seguridade social, propiciando, assim, um vasto mercado para o consumo de bens duráveis e a ampliação do Estado de Bem Estar Social.

obra pouco qualificada e pouco sindicalizada; c) Todo o trabalho intelectual deve ser retirado da oficina para ser concentrado nos escritórios de planejamento e organização; d) A tarefa confiada a cada um deles é limitada a um número restrito de gestos; e) São eliminados os movimentos improdutivos; f) São impostos aos trabalhadores os movimentos mais rápidos para efetuar cada tarefa; g) A cada operação produtiva é imposto um tempo, o mais curto possível. Para um melhor detalhamento do assunto ver RAGO, L. M. & MOREIRA, E. F. P. **O que é taylorismo**. 2. ed. São Paulo. Brasiliense, 1985. 105 p. (Coleção Primeiros Passos, 112).

²⁷ FERREIRA, C. G. et al. **Alternativas Sueca, Italiana e Japonesa ao Paradigma Fordista: Elementos para uma Discussão do Caso Brasileiro**. Anais da Associação Brasileira de Estudo do Trabalho. São Paulo, Abril 1991, p. 194-228.

²⁸ *Id. ibid.* p. 107

Baseado no livro de WOMACK & JONES ²⁹ (1992), podemos dizer que as principais características que este modelo encerra no tocante à organização do trabalho são:

- i) Utilização de operários com pouco treinamento, dada a natureza simplificada e repetitiva de suas tarefas;
- ii) Inexistia a participação dos operários do “*chão de fábrica*”, no que se refere a sugestões para melhorias;
- iii) Separação entre trabalho intelectual e trabalho manual;
- iv) Ocorria nas fábricas o costume de “esconder conhecimentos e poupar esforços”, de acordo com sociólogos industriais.
- v) Existência de um exército de trabalhadores indiretamente ligados a linha de montagem que não agregam valor ao produto.
- vi) A mão-de-obra mostrou-se desinteressada diante do sistema taylorista-fordista.

De acordo com o DIEESE³⁰, o modelo taylorista-fordista pode ser definido, em linhas básicas, da seguinte maneira:

- i) por uma prescrição de tarefas aos trabalhadores de produção, considerados meros executores, prescrição vinda dos engenheiros e da gerência, considerados conceptores e elaboradores de uma maneira *ótima* e única de produção de um determinado bem;
- ii) por uma divisão funcional, técnica e social do trabalho, com maior parcelamento de tarefas e com uma especialização extrema dos setores de fabricação, controle de qualidade, manutenção, engenharia (tempos e métodos);
- iii) por uma organização do trabalho em linhas de montagem para produção em grande série de artigos padronizados sem especial preocupação com a

²⁹ WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. , Op. cit., p. 40-46

³⁰ DIEESE. Os Trabalhadores e o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade. SEMINÁRIOS & EVENTOS. São Paulo, v. 1, 1994, 70 p.

qualidade, utilizando um grande contingente de trabalhadores pouco qualificados.

Esse novo padrão de produção aumentava a produtividade pelo uso intensivo de capital, e pela nova dimensão dos custos fixos quando comparados aos custos totais. Entretanto, houve a necessidade da criação de diversos cargos indiretamente ligados a produção - engenheiros de produção, inspetores, especialistas em reparos, etc. - e o processo de coordenar os trabalhadores e de combinar os resultados de suas tarefas tornou-se bem mais complexo.

Ford obteve sucesso na gestão da produção, mas, no entanto, não obteve o mesmo sucesso na gestão da administração organizacional da empresa. Embora tais problemas existissem, Ford não os reconhecia. Para resolver esse problema, referente a organização administrativa da empresa, foi preciso que entrasse em cena Albert Sloan, vice-presidente da General Motors, que fora convidado para gerenciar a complexa administração da fábrica da GM, a pedido dos banqueiros credores da empresa, que se encontrava a beira de um colapso por volta de 1920. De início Sloan detectou dois problemas críticos a serem solucionados pela GM: a administração profissional dos enormes empreendimentos necessários e tornados possíveis com as novas técnicas de produção e o aperfeiçoamento dos produtos básicos de Ford para servir “a todos os bolsos e propósitos”.³¹

Sloan propôs soluções para estes dois problemas críticos e, assim, contribuiu para que o sistema fordista se tornasse um sistema completo, ou seja, além do sucesso com a produção em massa dentro da fábrica, Sloan elaborou a organização e o sistema administrativo necessários para efetivamente administrar o sistema total de fábricas, as operações de engenharia e os sistemas de marketing exigidos pela produção em massa. É devido à combinação desses dois fatores, organização da

³¹ LEWIS HUGHES, J. B.; JONES, D. T.; BOGGS, D. G. (1968) p. 22

produção e da administração, que atualmente se aplica o termo de “produção em massa” ao sistema de Ford.

Sloan criou divisões menores e descentralizadas de tal forma que os gerentes podiam supervisionar a fábrica de uma pequena sede administrativa, simplesmente monitorando os indicadores de produção e financeiros. “Se os números exibissem mau desempenho, estava na hora de trocar o gerente-geral”.³² Temos, então, o princípio da divisão do trabalho de Adam Smith aplicado à gerência.

Com a utilização da “Administração profissional” de Sloan surge um sistema de relações burocráticas que viabiliza a administração das grandes corporações e que foi denominado de *Tecnoestrutura*, por John K. Galbraith.³³ Na visão de Galbraith, a administração é permeada por decisões de grupos que têm origem em três pontos básicos:

- i) por exigências tecnológicas que impossibilitavam que todo o conhecimento sobre o processamento de determinado produto fosse manipulável por uma única pessoa, mas por especialistas em determinadas partes desse processo;
- ii) as grandes corporações necessitam de planejamento tanto de seus suprimentos como da demanda por seus produtos;
- iii) pela necessidade de coordenação dos diversos técnicos e especialistas em um processo produtivo.

Com o crescimento do número de tarefas, os processos globais de produção de um bem ou prestação de um serviço inevitavelmente se tornaram mais complexos e sua gestão mais difícil. A fragmentação do trabalho que viabilizou a produção em massa teve como custo, dentre outros, um número crescente de pessoas no escalão intermediário do organograma das empresas. Outro importante aspecto é

³² Id. *ibid.*, p. 28-29.

³³ GALBRAITH, J. K. *O Novo Estado Industrial*. Nova Cultural. São Paulo, 1985. (Coleção “Os

o fato de que aumentava a distância entre a alta gerência e os usuários dos produtos e serviços dessas empresas.

O sistema fordista-taylorista entra em esgotamento a partir da década de 70, quando o mercado mundial mergulha numa crise e começa descortinar um novo cenário sobre o qual encontramos o padrão de competitividade entre as empresas nos moldes schumpeterianos³⁴. A tendência de tais empresas pode ser descrita pela busca de trabalhar de forma cada vez mais inovadoras, ágil, flexível e voltada para a sua atividade-fim exclusivamente (a atividade que ela mais acumulou capacidades tecnológicas), posto que os mercados estão se modificando, indicando mutações básicas em três pontos: *clientes, concorrência e mudança*.

Este padrão de crescimento começou a entrar em decadência no final da década de 70, devido a uma série de fatores. Conforme Roobeek,³⁵ entre estes fatores destacam-se:

- i) a divergência entre a pressão para elevar salários (pressões sindicais e da concorrência intercapitalista) e o declínio do crescimento da produção;
- ii) a divergência entre o elevado crescimento da produtividade no setor manufatureiro e o baixo (ou nulo) crescimento no setor de serviços;
- iii) capacidade ociosa e saturação da demanda por bens duráveis;
- iv) controle da qualidade deficiente nas fábricas de produção em massa;
- v) excessivo dispêndio de petróleo, energia e matérias-primas;
- vi) crescente dependência de países politicamente instáveis como fontes de energia e matérias-primas;
- vii) poluição e crescente regulação sobre o assunto;

³⁴ Schumpeter desenvolve o conceito de “Destruição Criadora”, sob a qual as empresas (inovadoras) estão em constante processo de inovação-destruição do velho-criação do novo, sendo este o motor propulsor do desenvolvimento econômico e sob o qual se dá o nível atual de competição entre as empresas, ou seja, sob as inovações de produtos e processos. Para uma melhor compreensão desse tema ver SCHUMPETER, Joseph A. *Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação Sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico*. Nova Cultural. São Paulo, 1988. (Coleção “Os Economistas”).

³⁵ ROOBEEK, A. J. M. apud FREEMAN, Christopher. *Technology Policy and Economic Performance: Lessons From Japan* London Pinter 1987 p. 83

- viii) burocratização da tomada de decisões em firmas grandes e no governo;
- ix) custos crescentes dos serviços de seguridade social.

Cabe salientar, também, que a crise do modelo taylorista-fordista de organização do trabalho perdeu sua eficácia econômica ao mesmo tempo em que sua capacidade de controle e organização dos trabalhadores foi também perdida. Segundo Márcia de Paula Leite,³⁶ no que diz respeito ao padrão de gestão da força de trabalho vigente no Brasil, no período do modelo de substituição de importações, ou seja, a partir de 1956, pode-se dizer que o mesmo foi baseado em um forte autoritarismo, sobre o qual o gerenciamento da mão-de-obra caracterizou-se pela extrema parcelização de tarefas, pelo uso extensivo de mão-de-obra não qualificada, por altas taxas de rotatividade, pela adoção de complexas estruturas de cargos e salários, voltadas para estabelecer a divisão do coletivo operário e o controle sobre os trabalhadores.

Em todo o mundo industrializado, cujas plantas produtivas se assentam no modelo de regulação taylorista-fordista, surge, na fase em que tal modelo começa a se exaurir, um movimento reivindicatório com inspiração sindicalista que luta por melhores condições de trabalho. Buscando acalmar os ânimos insatisfeitos e amenizar os efeitos sobre o trabalho humano oriundos da mecanização das fábricas, da fragmentação das tarefas e da separação entre o planejamento e a execução do trabalho, surge um movimento denominado “Escola de Relações Humanas”.³⁷

Segundo Menezes, alguns autores desta escola buscando conhecer elementos motivadores e de “higiene” (responsáveis por descontentamento) no trabalho, fazem críticas a Taylor e a Ford. Nessas críticas estão presentes dois aspectos que

³⁶ LEITE, Márcia de Paula. *Reestruturação Produtiva, Novas Tecnologias e Novas Formas de Gestão da Mão-de-Obra*. In: Oliveira, Carlos Alonso et al. *O Mundo do Trabalho (Crise e mudança no final do século)*. São Paulo. Unicamp, Mtb, PNUD, Página Aberta Ltda, nov. 1994.

³⁷ A “Escola de Relações Humanas” busca, em suas formulações, a “humanização” do trabalho sem, no entanto, romper com qualquer teoria anterior, pela manutenção do princípio da divisão do trabalho. Para uma apreensão mais detalhada do assunto, ver CHIAVENATO, I. *Introdução a Teoria Geral da Administração*.

merecem ser salientados, quais sejam: “(...) o primeiro, por não ver os operários como seres humanos; o segundo, por fomentar o homem sem decisão e movido unicamente por interesses econômicos”.³⁸ O paradigma fordista, apoiado em indústrias intensivas em energia e no fornecimento de petróleo a baixo custo, teve seu golpe fatal nos dois choques do petróleo na década de 70, agravados pela instabilidade do sistema financeiro internacional.

Esse novo cenário exige o estabelecimento de um novo paradigma na forma de administrar a empresa. Nesse momento, porém, começa a se difundir novos modelos de produção na tentativa de responderem as exigências desse novo cenário mundial. Todas estas propostas tem como característica o fato de privilegiar o trabalho de grupo, de equipe, a polivalência e a rotação de tarefas, contrariamente ao modelo taylorista fordista de especialização e divisão do trabalho. Outra característica comum a desses modelos é o fato de propor uma modalidade de envolvimento do trabalhador de forma não seja impositiva ou autoritário, mas de modo a garantir um movimento incitado, (caso do modelo japonês) ou negociado com participação sindical (caso dos modelos sueco e italiano, por exemplo), trabalhadores.

1.3.2. Abordagem da Organização do Trabalho e da Produção no Modelo Japonês de Produção Enxuta.

A origem do modelo japonês de produção em massa flexível remonta à fábrica da toyota por volta de 1950, período em que o Japão acabava de sair arrasado da segunda guerra mundial; motivo pelo qual encontrava-se devastada a economia do país. Dessa forma, o Japão encontrava-se em posição de requisitador ávido por capitais e trocas comerciais, posição esta que o impossibilitava de fazer compras maciças das tecnologias de produção ocidentais mais recentes.

Associados a este condicionante conjuntural, existiam alguns outros condicionantes que forçaram a toyota a concluir que não seria possível adotar a produção em massa (fordista) no Japão, são eles:

- i) o mercado doméstico achava-se limitado;
- ii) o mercado exigia variedade de produtos: carros de luxo para autoridades governamentais, caminhões grandes para transporte de mercadorias, caminhões pequenos para pequenos agricultores e carros pequenos adequados para cidades populosas e o alto custo do combustível no Japão;
- iii) sindicato por empresa e não por categoria;
- iv) a força de trabalho não estava propensa a ser tratado como custo variável;
- v) inexistia trabalhadores-hóspedes, ou seja, imigrantes temporários dispostos a enfrentar condições precárias de trabalho;
- vi) o mercado externo estava repleto de imensos produtores de automóveis, ansiosos por operarem no Japão e dispostos a defenderem seus mercados consagrados das exportações japonesas.³⁹

Diante desse contexto desafiador, o governo japonês tomou algumas medidas macroeconômicas como a proibição de investimentos externos diretos na indústria automobilística e fixação de elevadas tarifas alfandegárias; o que beneficiou a indústria automobilística nacional, em especial a toyota. A toyota, por sua vez, tomou medidas, de acordo com as condições materiais e humanas existentes, no sentido de reorganizar o processo produtivo (nível micro) da sua fábrica, com o propósito de maximizar a simplificação do processo de trabalho e elevar a produtividade, minimizando custos, reduzindo preços e, sobretudo, almejando sempre a “Qualidade Total” em todos os processos e produtos.

Esse modelo tem como objetivo combinar as exigências de qualidade e quantidade e opor-se à prática industrial taylorista de divisão do trabalho, através de uma recomposição dos trabalhos de fabricação, manutenção, controle de

³⁹

qualidade e gestão dos fluxos de produção, efetuados por um só trabalhador polivalente.

No âmbito interno da fábrica da toyota, foi feita uma verdadeira mudança na organização da produção e do trabalho - não esqueçamos que isto não foi feito de um dia para o outro, pois somente em fins da década de 1970, praticamente vinte anos após o início da mudança, é que o modelo toyota começa a surpreender o mundo com seus produtos - cujas principais características são:

- i) adoção do esquema em fluxo do fordismo original, só que sem estoques em processos;
- ii) recuperação da tradição do trabalho artesanal de englobar cabeça e mãos no processo produtivo;
- iii) incitação dos trabalhadores do “chão de fábrica” para darem sugestões para melhoria contínua da rotina de trabalho;
- iv) valorização do potencial humano;
- v) o trabalhador passa a ser polivalente;
- vi) a linha de montagem só deve comportar trabalhadores que realmente agreguem valor ao produto. Daí a exigência do trabalhador ter que limpar seu local de trabalho, fazer manutenção básica na máquina que opera, etc; isto é, trabalhadores polivalentes.
- vii) ênfase nas economias de escopo, ou seja, diversifica a oferta de produtos;
- viii) produção em pequenos lotes, pois isto evita a formação de estoques;
- ix) criação de grupos de trabalho;
- x) a busca da simplicidade, como forma de maximizar a utilização da tecnologia existente (devido dificuldades de importação);
- xi) criação da estabilidade no emprego;
- xii) redução dos níveis hierárquicos;
- xiii) horizontalização da produção: trabalha com fornecedores numa relação de parceria, na qual há o compromisso da busca pela qualidade do produto fornecido.

Queremos novamente mostrar, com a exposição acima, que o sucesso do modelo japonês e seu crescente interesse pelos demais países foi fruto de um momento histórico específico repleto de condicionantes (macro e microeconômicos), sem os quais provavelmente o tão destacado “modelo toyota” não tivesse se desenvolvido.

É válido ressaltar que as técnicas e métodos característicos desse modelo dentro da unidade produtiva (“just-in-time”, círculos de controle de qualidade, controle de qualidade total) e fora dela, isto é, sistema de subcontratação, têm sua eficácia estritamente relacionada com o nível de qualificação da mão-de-obra. É a combinação entre um razoável nível de educação geral, cultura científica e treinamento prático que garante a flexibilização e a melhor adaptação da força de trabalho às novas exigências de competitividade.

No caso japonês, o envolvimento do trabalhador altamente qualificado com o progresso técnico foi fundamental para aperfeiçoar as inovações decorrentes de tal progresso. Esse modelo envolve o trabalhador em métodos de organização de trabalho em grupos e se fundamenta na polivalência do trabalhador; polivalência que consiste na multifuncionalidade entre fabricação/manutenção/controle de qualidade/gestão da produção.⁴⁰

O modelo japonês privilegia a superação da separação, imposta pelo modelo anterior (taylorista-fordista), entre o trabalhador que pensa e o trabalhador que executa tarefas. Pelo contrário, no modelo japonês de gestão da produção e do trabalho, todos os trabalhadores, sem exceção, são convocados para, em grupos (daí a existência dos Círculos de Controle de Qualidade - CCQ), darem sugestões para melhoria contínua dos processos em que estão envolvidos no dia a dia da empresa, valorizando e exercendo todo o potencial humano criativo e de percepção dos problemas (e soluções) inerentes ao processo de trabalho.

O elevado número de sugestões feitas pelos empregados e implementadas pela Toyota nos dá uma idéia do efetivo funcionamento e da “sistematização” das diversas atividades⁴¹. A tabela abaixo ilustra o volume de sugestões apresentadas pelos trabalhadores e a quantidade de sugestões apresentadas na Toyota, vejamos:

TABELA 2
SUGESTÕES DOS EMPREGADOS DA TOYOTA
PARA APERFEIÇOAMENTO DE PRODUTOS E
PROCESSOS

ANO	Número de Sugestões	% implementada	Sugestões por empregado
1960	9.000	39	1,0
1970	40.000	70	2,5
1973	247.000	76	12,2
1976	380.000	83	15,3
1979	575.861	91	13,3
1980	859.039	94	19,2
1981	1.412.565	94	30,5
1982	1.905.642	95	38,8
1983	1.655.858	96	31,8

Fonte: Toyota Motor Corp. apud TAUILLE, José Ricardo. Novos Padrões Tecnológicos, Competitivida Industrial e bem-estar Social: Perspectivas Brasileiras. In: VELLOSO, João Paulo dos Reis et al. A Nova Estratégia Industrial e Tecnológica: o Brasil e o Mundo da III Revolução Industrial. Rio de Janeiro, José Olympio, 1990, p. 148

O Japão possui mais de 50% do mercado mundial nos seguintes seguimentos de:

Construção naval, toca-discos compacto laser, zips, capacitores de cerâmica, tubos de raios catódicos, regidores, bobinas, tomadas e filtros, tubos de mognetron, máquinas de escrever eletrônicas, câmeras, calculadoras eletrônicas, vídeo cassetes, robótica (em sentido amplo), circuitos integrados, gravadores, motores à corrente microdireta, fornos microondas, memórias 64K RAM CMOS, estações de terra para satélite, serviços de controle rádio-remoto, telecopiadoras facsímiles, geradores de música eletrônica, couro artificial, relógios de pulso eletrônicos, motocicletas, maquinaria de controle numérico, pianos, *hi-fi*, fitas magnéticas, copiadoras de papel simples, *displays* de cristal líquido⁴². De acordo

⁴¹ TAUILLE, José Ricardo. Novos Padrões Tecnológicos, Competitividade Industrial e Bem-Estar Social: Perspectivas Brasileiras. In: VELLOSO, João Paulo dos Reis et al. A Nova Estratégia Industrial e Tecnológica: o Brasil e o Mundo da III Revolução Industrial. Rio de Janeiro, José Olympio, 1990, p. 25.

com estas informações, há um reflexo positivo do modelo Japonês no desempenho desse país no mercado mundial.

Conforme estudos do DIEESE, o modelo japonês pode ser compreendido como a associação de três dimensões, são elas:⁴³

- i) organização do trabalho, da produção e da empresa;
- ii) relações industriais e sistema de emprego;
- iii) relações interempresas do tipo fornecedor/cliente, ou seja, nos moldes de subcontratação ou terceirização.

No tocante à primeira dimensão, a organização do trabalho, da produção e da empresa, temos que o conjunto de métodos e técnicas relativo a este aspecto é facilmente transponível. Entre os métodos e técnicas, pode-se dizer que os mais conhecidos são: Just in Time/Kanban, CEP, CCQ, etc. Estas técnicas fazem parte de uma modalidade de gestão industrial que impõe novas formas de relações sociais na empresa. Além disso, elas pressupõem a polivalência do trabalho, ou seja, a multifuncionalidade, como um dos princípios aplicados à empresa.

Segundo o DIEESE⁴⁴, três fatores que poderiam facilitar a transposição desta dimensão para as empresas brasileiras, no sentido de melhor *incitar* a participação dos trabalhadores, seriam:

- i) redução dos níveis hierárquicos (gerência/chefias/trabalhadores) no interior das empresas;
- ii) longo período de progresso tecnológico que proporcione ao país um crescimento sustentado com aumentos reais de salários e melhor distribuição de renda para a população;
- iii) compensações salariais (bonificações) e benefícios sociais (planos de saúde, lazer, creches, etc).

⁴³ Challenge, DTI, London apud FREEMAN, Cristopher. Op. cit.

⁴⁴ DIEESE. Op. cit., p. 40-44.

No que se refere à segunda dimensão, relações industriais e sistema de empregos, dois aspectos merecem ser destacados; quais sejam: emprego vitalício e promoção de cargos e salários por tempo de serviço. Tais aspectos implicam maior estabilidade no “ambiente” de trabalho, criando condições mais favoráveis para o envolvimento do trabalhador com a “estratégia” geral das empresas e, por conseguinte, para os aumentos de produtividade.

O emprego dito vitalício⁴⁵ tem permitido maior aproveitamento da potencialidade humana. A estabilidade no emprego favorece o maior envolvimento dos funcionários e tem, tanto um sentido moral como econômico, retido os trabalhadores que desenvolveram um elevado grau de conhecimento sobre as operações específicas da empresa. Além disso, a estabilidade favorece o desenvolvimento de trabalho em grupo e o sentimento de cooperação, coisas tão necessárias para quem trabalha em equipe.

A promoção de cargos e salários por tempo de serviço tem feito com que a ascensão na carreira seja lenta e baseada em tempo de serviço, ao passo que as promoções são definidas cuidadosamente baseadas em uma avaliação minuciosa. No geral, a estrutura de cargos é extremamente vaga, sem tarefas rigorosas ou rigidamente definidas, facilitando as constantes transferências de posições. Os salários não são vinculados diretamente a estrutura de cargos, mas são definidos pelo tempo de serviço, pelo nível educacional e pelo status da posição, além de bônus individuais. Alguns benefícios adicionais, tais como: esporte, lazer, hospital, etc., reforçam a identificação do funcionalismo com a empresa.⁴⁶

A terceira dimensão, relações entre empresas, consiste na relação de complementaridade entre as empresas clientes e seus fornecedores. A questão real para Ohno, idealizador da produção enxuta, era como as montadoras e os fornecedores poderiam colaborar entre si para reduzir custos e melhorar a

⁴⁵ cf. FERRO, José Roberto. *Aprendendo com o “OHNOISMO” (Produção Flexível em Massa): Lições para o Brasil*. Revista de Administração de Empresas, v. 30(3), São Paulo, Jul/Set 1990, p. 57-68.

⁴⁶ Id. *ibid.*

qualidade, não obstante o relacionamento legal e formal já existente. Assim como ocorria no chão de fábrica, Ohno queria que os fornecedores também participassem com sugestões para melhorias, organizando-os em níveis funcionais.

As firmas, de acordo com o nível, tinham diferentes graus de responsabilidade. Fornecedores do primeiro nível participavam integralmente do desenvolvimento do novo produto pela equipe responsável. Não havia competição entre os fornecedores de um mesmo nível porque cada fornecedor se especializava em um tipo de componente distinto dos demais. Cada fornecedor do primeiro nível formava um segundo nível de fornecedores a ele vinculado, e assim sucessivamente com todos os outros fornecedores dos diversos níveis.⁴⁷

O sistema *just-in-time/kanban*, desenvolvido por Ohno, tinha o propósito de integrar o grupo de fornecedores à empresa, constituindo uma grande fábrica. A integração dos fornecedores se daria pelo meio contratual, onde as diversas unidades fabris contratadas, de diferentes proprietários ou não, são responsáveis, também, pelos resultados da empresa contratante. Tal rede de fornecedores teria que funcionar de forma sincronizada para a produção em fluxo e sem estoques; e as unidades fornecedoras deveriam se empenhar para que seus produtos estivessem à disposição no momento acordado, na quantidade e na qualidade contratadas.⁴⁸

Os resultados do modelo japonês podem ser vistos na tabela seguinte, onde os indicadores de qualidade e produtividade mostram claramente que as empresas japonesas pesquisadas têm um desempenho nitidamente superior quando comparadas às empresas européias, americanas e brasileiras.⁴⁹

⁴⁷ cf. WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. Op. cit., p. 48-53.

⁴⁸ Id. ibid.

⁴⁹ Estes dados foram extraídos de uma pesquisa realizada pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT), sobre a indústria automobilística mundial. O resultado da mesma encontra-se em WOMACK & JONES OP.

TABELA 3
MONTADORAS JAPONESAS, AMERICANAS, EUROPEIAS E
BRASILEIRAS

	Japão	EUA	Europa	Brasil
PRODUTIVIDADE (Horas por veículo)	16,8	25,1	36,2	48,1
QUALIDADE (Defeitos de montagem por 100 veículos)	60,0	82,0	97,0	93,4
ÁREA DE CONCERTOS (% da área de montagem)	4,1	12,9	14,4	9,6
ESTOQUES (Em dias para 8 componentes)	0,2	2,9	2,0	3,3
TRABALHADORES ORGANIZADOS (Em equipes)	69,3	17,3	0,6	1,0
NÚMERO DE CLASSIFICAÇÃO CARGOS (Função hierárquica)	12,0	67,0	15,0	-
FORMAÇÃO DE NOVOS (Trabalhadores em horas)	380	46,0	173,0	-
ABSENTEÍSMO (%)	5,0	11,7	12,1	-
AUTOMAÇÃO				
Porcentagem da Produção Direta	38,0	30,6	32,8	3,9
Estamparia	86,2	76,2	76,6	-
Pintura	54,6	33,6	38,2	-
Montagem	1,7	1,2	3,1	-
Escala (Produção Total Diária)	1.760,9	847,1	1.691,5	595,7

Fonte: The Economist, 14/4/1990 a partir de MIT (Womack, Roos e Jones, 90) e J. D. Power and Associates cit. p. R. Boyer, "Transferabilite et hybridation des modèles industriels", GERPISA, junho 1993. Os dados para o Brasil in J. R. Ferro, "A Produção Enxuta no Brasil", apêndice de "A Máquina que Mudou o Mundo" (Womack e alii), Ed. Campus, 1992.

Notas:

- 1) Dados apresentados pela revista The Economist de 14 de Abril de 1990 extraídos de uma pesquisa realizada pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT), sobre a indústria automobilística mundial. O resultado da mesma encontra-se em WOMACK & JONES. Op. cit.
- 2) Dados relativos a 1989.

Entendemos que a originalidade da "produção enxuta" reside no fato de se aplicar métodos e técnicas que possibilitem melhorar a qualidade e a produtividade de um determinado produto e do processo de produção sem, necessariamente, ter que se incorporar novos maquinários à indústria. O fundamental é o aperfeiçoamento contínuo da utilização do maquinário já

existente, na busca constante de tornar o seu uso o mais simples possível e de fácil operacionalidade, de modo a aproveitar todo o seu potencial. O modelo japonês nos ensina que são possíveis inúmeras combinações de fatores produtivo em busca de melhorias que garantam uma melhor qualidade e uma maior produtividade, sem grandes inovações tecnológicas, ou seja, sem a necessária incorporação de máquinas novas e mais sofisticadas.

A análise do modelo japonês de produção enxuta, nos leva a conclusão de que: antes de se introduzir uma nova máquina (computador, robô, etc.) no processo produtivo, deve-se primeiramente fazer uma reengenharia de processos, ou seja, implantar a organização enxuta. Esta “estratégia” deve ser adotada se a empresa realmente desejar desfrutar plenamente dos benefícios que a nova máquina pode lhe proporcionar.

CAPITULO 2

O BRASIL E O NOVO CENÁRIO MUNDIAL

Como vimos no capítulo anterior, a economia mundial passa por um processo de intensas transformações, no pós guerra. Este fato não constitui-se em novidade, posto que faz parte da dinâmica do sistema capitalista e, por conseguinte, dos sociedades capitalistas. Entretanto, não se pode negar que tais transformações marcam uma nova fase na forma de organização e gerenciamento do processo de produção e de trabalho nas empresas.

As mudanças ocorridas no âmbito interno das empresas retratam, em grande parte, a reorganização da economia mundial, onde se processa um novo reordenamento das relações internacionais, isto é, uma nova divisão internacional do trabalho. Esta nova ordem econômica configura-se, num novo desenho geopolítico do espaço internacional que se consolida nos anos 80/90.

Sem dúvida, a década de 1970 assinalou o esgotamento do padrão de desenvolvimento industrial assentado no modelo fordista do pós-guerra. Entre 1973 e 1979, o paradigma fordista, apoiado em indústrias intensivas em energia e no fornecimento em petróleo a baixo custo sofreu um golpe com os dois choques do petróleo (1973 e 1979). Ressalta-se que, nesse momento, já se encontrava em curso, uma nova revolução industrial, isto é, uma nova revolução tecno-científica realizava-se nos países do primeiro mundo.

A aplicação direta da pesquisa científica na criação de novas tecnologias revolucionou os métodos de produção e lançou ao mercado novos produtos. A automatização e a robotização dos processos industriais reduziram as necessidades de mão-de-obra e ampliaram a produtividade. A microeletrônica, a informática, a biotecnologia e a química fina desenvolveram mercadorias revolucionárias, que logo chegaram ao mercado consumidor.

Este conjunto de transformações contribuiu para a reorganização da competição no mercado internacional. No âmbito geográfico, essas transformações desencadeadas nos anos 70 e 80 representaram um **enfraquecimento das fronteiras nacionais** e da capacidade de controle do Estado sobre o mercado interno. A concretização dessa reorganização do espaço internacional pode ser percebida na formação de megablocos supranacionais. No interior dos megablocos os obstáculos para a circulação de mercadorias e capitais, são reduzidos criando-se condições a unificação dos mercados.⁵⁰

A velha ordem da Guerra Fria, baseada na bipolaridade geopolítica, cedeu seu lugar a uma nova ordem multipolar. Nessa nova ordem, duas tendências se fazem presentes: a Globalização e a Regionalização da economia mundial. Muito embora tais tendências possam parecer conflitantes, de fato elas são complementares. Com efeito, a tendência à Globalização do mercado estimula a circulação internacional de mercadorias e de investimentos, atuando no sentido de eliminar as barreiras à competição no espaço mundial. A tendência à Regionalização dos mercados atua no sentido de erguer barreiras protetoras entre os megablocos, protegendo a área de influência de cada uma das grandes zonas econômicas.

Velloso afirma que “(...) enquanto se acirra a competição entre os grandes blocos, cresce a globalização dos mercados, com a característica de que os mercados financeiro e de capitais passaram a operar de forma dissociada dos fluxos de comércio e investimentos diretos. Ou seja, através, particularmente, de operações de créditos financeiros, no primeiro caso, e de decisões de *portifólio* (e não de investimento industrial direto), no segundo caso”.⁵¹

A “nova ordem” internacional não está estruturada em torno de dois pólos de poder, como se encontrava na época da Guerra Fria entre EUA e URSS, mas

⁵⁰ cf MAGNOLI, Demétrio. Op. cit.

sobre megabloques econômicos e geopolíticos. O processo de unificação européia (CE), a criação do mercado comum da América do Norte (Nafta), a consolidação da zona econômica do pacífico e criação do mercado comum da América do Sul (Mercosul) são dimensões de um novo estágio da economia mundial, que **dissolve as fronteiras nacionais.**

O processo de Globalização/Regionalização explicitou a “guerra comercial” entre os grandes blocos econômicos, que passou a substituir rapidamente o poder das armas e o velho temor da guerra nuclear advindos da Guerra Fria. No caso particular do Mercado Comum Europeu, foi criada a certificação ISO (International Organization for Standardization), entidade internacional de normas técnicas, sediada em Genebra, Suíça. A certificação ISO é um instrumento que estabelece normas ou padrões de processos e produtos, cujas empresas que desejam comercializar seus produtos e serviços na C.E.E, deverão obedecer. Esta é a forma para ultrapassar barreiras não tarifárias do comércio internacional.

A certificação ISO engloba um grupo de normas que detalham procedimentos que devem ser seguidos pelas empresas que almejam obter tais certificados. Assim temos a série ISO 9000 que dispõe sobre aspectos específicos da conduta empresarial, quais sejam:

- i) ISO 9000 - Norma de gestão da qualidade e de garantia da qualidade, com diretrizes para seleção e uso;
- ii) ISO 9001 - Modelo para a garantia da qualidade em projetos / desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica;
- iii) ISO 9002 - Modelo para garantia da qualidade em produção e instalação;
- iv) ISO 9003 - Modelo para a garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais;
- v) ISO 9004 - Diretrizes para gestão de elementos do sistema da qualidade (guia para implementação de um programa de Qualidade Total).⁵²

As empresas, respeitado a complexidade de seu produto ou serviço, adotam uma das séries de ISO 9000 como base ou meta política de qualidade, que deseja implementar orientando e coordenando ações a curto, médio e longo prazo.

Os métodos e técnicas empregados pelas empresas para este fim são definidos a nível do staff diretivo das mesmas. A ISO dita o que quer, ou melhor, o que define como qualidade, e a empresa pensa e decidirá sobre a forma de como satisfazer as exigências que constam da série ISO 9000.

Em suma, o período atual é de transição entre um sistema que já alcançou o ápice e um sistema que ainda está por alcançá-lo⁵³. Nesse momento, visualizamos inúmeras variáveis, que devam ser minuciosa e perspicazmente apreendidas pelas empresas e pelos países, em especial pelos países em desenvolvimento. Esta é, pois, uma condição *sine qua non* para que os países e as empresas tenham capacidade de repensarem corretamente suas estratégias no sentido de garantirem sua sobrevivência no novo horizonte, ainda incerto, que o cenário mundial anuncia.

2.1. O GOVERNO BRASILEIRO NO CONTEXTO MUNDIAL

A primeira metade da década de oitenta foi marcada, no campo econômico, pela crise da dívida externa e o acirramento da tensão inflacionária. Todavia, a segunda metade da referida década foi marcada, também no campo econômico, pelas primeiras tentativas de estabilização dos preços. Há um consenso de que a política econômica concentrou-se no combate à inflação durante a segunda metade da década de oitenta.⁵⁴ O plano cruzado, em fevereiro de 1986, elegeu o

⁵³ cf TOFFLER, Alvin & TOFFLER, Heidi. *Economia do Pacífico Anuncia uma Nova Era de Instabilidade*. Folha de São Paulo. São Paulo, 23 de Janeiro de 1994, p. 6/12-13.

⁵⁴ Uma série de planos e políticas de estabilização foram adotados: em 1985, adotaram-se políticas gradualistas; em fevereiro de 1986, o Plano Cruzado; em julho, o "Cruzadinho"; em novembro, o Cruzado II; em junho de 1987, o Plano Bresser; em 1988, a política "Feijão-com-Arroz"; em janeiro de 1989, o Plano Verão. Para um maior detalhamento destas políticas, ver MODIANO, Eduardo. *A Ópera dos Três Cruzados: 1985-1989*. In:

controle inflacionário como a peça chave da política econômica da Nova República.

Nesse período, os problemas mais prementes foram: o financiamento do setor público (e sua conexão com a dívida externa) e o elevado nível de endividamento das empresas estatais. O financiamento do déficit público via emissão de moeda, ao lado da política de indexação integral e quase instantânea da taxa de câmbio, impediam a estabilização do nível de inflação.⁵⁵ O financiamento do déficit via emissão de títulos, por outro lado, pressionou a taxa de juros interna e, portanto, o déficit no futuro.⁵⁶

Dentro desse cenário problemático da economia, o advento da Nova República marcou dois momentos na história contemporânea do Brasil: o momento da abertura política, a redemocratização das instituições e a posse de um presidente civil; e o momento do esgotamento de um padrão de organização da produção e do trabalho assentado no modelo de regulação taylorista-fordista ao mesmo tempo em que a nível internacional estava se consolidando um novo padrão de organização da produção e do trabalho, tendo como base o modelo japonês de produção enxuta.

Nesse momento, alguns documentos de política industrial da Secretaria de Planejamento (SEPLAN, que elaborou o I PND/NR e seu Plano de Metas) e o do Ministério da Indústria e Comércio (MIC, que elaborou a “Política Industrial e Suas Diretrizes Básicas”), do Governo Sarney, sugeriam a definição de um **novo padrão de industrialização**, tendo em vista o esgotamento do modelo de substituição de importações e a emergência de novos padrões tecnológicos a nível internacional, além de diagnosticarem o **atraso tecnológico** da indústria brasileira.

⁵⁵ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. *Conjuntura Econômica*. v. 39(3), Rio de Janeiro, mar/1985, p. 10.

⁵⁶ SAYAD, João. *Diretrizes Gerais de Política Econômica - Notas para o I PND da Nova República*, Maio

O I PND da Nova República (I PND/NR), mostra esta preocupação: “(...)Parte central da política industrial é a definição de um novo padrão de industrialização. A médio e longo prazo, o crescimento exige investimento em setores e processos que dependem crucialmente de tecnologia (...) tomando como referência padrões internacionais de competitividade, e a expansão da demanda interna pela recuperação do salário real”.⁵⁷ Trechos do plano de metas reforçam essa preocupação. “(...)Nosso projeto maior é o de preparar o Brasil para ingressar no século XXI ombreado com as nações desenvolvidas. (...) A caminhada para o século XXI é também a caminhada científica e tecnológica. A revolução tecnológica em curso vem promovendo transformações das estruturas produtivas e da organização dos mercados mundiais de bens e serviços. (...) **Esta corrida tecnológica exige o fortalecimento do sistema de ensino e pesquisa do país; exige ainda que as empresas públicas e privadas sejam protagonistas da inovação**”.⁵⁸ (grifo nosso)

Percebe-se, assim, que há uma visão clara das transformações internacionais advindas da revolução tecnológica e, conseqüentemente, da necessidade de se definir um novo modelo de industrialização e, ao mesmo tempo, submetê-lo a estas mudanças. Além disso, os documentos expressam uma preocupação. A preocupação em capacitar tecnologicamente o país, ou seja, preparar o país não somente para copiar tecnologia importada, mas capacidade para adquirir, usar, adaptar e inovar.

Em 1991, o diagnóstico da equipe econômica do Governo Collor identificava uma crise estrutural da economia brasileira, resultante do esgotamento do padrão de desenvolvimento adotado nos últimos cinquenta anos, agravada pelas políticas econômicas empregadas ao longo da década de 80 que privilegiaram a lógica de curto prazo. Às dificuldades internas podem ser somados os efeitos das transformações verificadas a nível internacional.

⁵⁷ BRASIL DECRETOS E LEIS. I PND/NR. Lei No 7.486/86, D.O. 12/06/86, seção I, p. 8.474.

⁵⁸ SEPLAN. Plano de Metas: Sustentação do Crescimento e Combate à Pobreza 1986-1989. Brasília, 1986

“(…)Em decorrência da reorganização dos mercados e da acirrada competição provocada pela emergência de novas lideranças entre os países industrializados, as vantagens competitivas tradicionais, sobre as quais se assenta a participação do Brasil no mercado internacional, vêm sendo erodidas. Na raiz deste processo, encontra-se a aceleração do progresso técnico, principal componente da reestruturação de estratégias de concorrência das firmas, em escala global. Esta em curso uma **verdadeira revolução** no sistema produtivo propiciada pelas inovações baseadas na microeletrônica e pelas **formas organizacionais a elas associadas**, abrangendo desde a concepção de produtos e serviços até **processos de produção e as relações de trabalho neles contidas.**”⁵⁹ (o grifo é nosso)

Tanto o Governo Sarney quanto o Governo Collor, tiveram a capacidade de apreenderem as mudanças na economia mundial e se iniciaram os primeiros passos na direção da inserção da economia brasileira na dinâmica do novo paradigma tecnológico mundial e no processo de internacionalização da economia mundial. Face a essa percepção, buscaram elaborar uma estratégia de **reestruturação competitiva** visando à modernização produtiva da economia brasileira. Um dos pressupostos para a viabilização desta estratégia era a implantação de políticas anti-inflacionárias com o propósito de assegurar a **estabilização macroeconômica**⁶⁰. Cabe salientar que os esforços do Governo Sarney concentraram-se, principalmente, na busca da estabilidade econômica. Assim, não obstante a preocupação com o processo de reestruturação da economia brasileira, pode-se dizer que no Governo Sarney pouco se fez no sentido de materializar esta preocupação em ações concretas. Foi no Governo Collor que se iniciou tais ações.

⁵⁹ BRASIL/ Presidência da República. **Brasil: Um Projeto de Reconstrução Nacional**. Brasília, 1991, p. 18. [“Projeto”]

⁶⁰ Para uma análise detalhada das políticas de estabilização econômica do Governo Collor, ver FARO, Clovis de (Org.); PEREIRA, L.C. Bresser (et al). **Plano Collor: Avaliações e perspectivas**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Ed., 1990. 354p.

Por volta de 1991, Collor anunciou um conjunto de medidas que moralizava no sentido de abertura da economia brasileira ao comércio internacional. Entre estas medidas, destacam-se a indução progressiva das alíquotas de produtos importados e o programa de privatização. A perspectiva de (re)abertura da economia nacional fez com que os empresários brasileiros despertassem para a necessidade de modernização das empresas.

De fato, o empresário brasileiro passou a conviver com a ameaça da concorrência. Por um lado, o mercado interno, até então, praticamente privativo das empresas localizados no Brasil, seria aberto às importações viabilizando a venda de produtos e serviços de outro lado ficaria cada dia mais difícil vender os produtos e serviços fabricados no Brasil para o exterior, seja por que os países se fechavam em blocos e impunham barreiras a todos os países fora dos blocos, seja por que o nível de exigências para assegurar vendas no comércio internacional estava maior.

O certo é que, mediante tal ameaça, as empresas brasileiras vêm-se impulsionadas a transformar o seu processo de gerenciamento, e modo a garantir a sua posição de mercado, tanto a nível interno como externo. Isto implicou em renovação tecnológica e, principalmente na adoção de métodos e técnicas com vistas a melhorar a nível de qualidade e produtividade que operavam.

2.2. O PROGRAMA BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (PBQP)

Na conjuntura em que se encontrava o país em 1990, com a competição internacional firmada em bases tecnológicas, ficou marcada uma disputa comercial ainda mais acirrada entre os blocos econômicos em formação. Para fazer parte dessa nova ordem econômica, uma das medidas lançadas pelo governo Collor, com a finalidade de auxiliar/incentivar a modernização das

empresas no país, foi o P.B.Q.P. (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade). Editado em 1990, este programa objetivava estimular a melhoria da qualidade e produtividade dos bens produzidos internamente, com vistas a aumentar o poder de competitividade desses bens.

De acordo com o programa “(...)A competitividade internacional em bases tecnológicas, cenário que se apresenta ao país, será marcada fortemente pela relação entre os novos blocos econômicos em formação, eliminando-se as tradicionais vantagens comparativas baseadas na uso de fatores de produção abundantes e baratos. Tal contexto estimulou o Governo a propor à sociedade o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, com o objetivo de estabelecer um conjunto ordenado de ações indutoras da modernização industrial tecnológica, contribuindo para a retomada do desenvolvimento econômico e social.”⁶¹

Entre os objetivos e metas do P.B.Q.P, podemos citar:

- i) conscientização e motivação para a qualidade e produtividade
- ii) desenvolvimento e difusão dos métodos de gestão
- iii) capacitação de recursos humanos
- iv) adequação dos serviços tecnológicos para a qualidade e produtividade

A coordenação do programa ficou a cargo do Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade, composto por um representante do Ministério da Justiça, um do Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento, um da Secretaria de Ciência e Tecnologia e três representantes da classe produtora e ficou instituído também, que o mês de novembro seria o Mês da Qualidade, quando deveria ser avaliado os resultados alcançados pelo programa.

⁶¹ MINISTÉRIO DA ECONOMIA, FAZENDA E PLANEJAMENTO EM CONJUNTO COM O MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E A SECRETARIA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - Termo de Referência. Brasília, 26 de junho de

Buscando divulgar e conseguir apoio no meio empresarial o CNPQ definiu alguns projetos prioritários relacionados com a propaganda, quais sejam: Prêmio Nacional de Q & P, Plano Diretor de Marketing e jornal do PBQP. Atualmente três empresas conseguiram ganhar o Prêmio Nacional de Q&P, o primeiro foi ganho em 1992 pela IBM, o segundo foi ganho em 1993 pela Xerox e o terceiro foi ganho em 1994 pelo Citibank. Como veremos no capítulo seguinte, a CEF pretende concorrer a este prêmio no ano de 1997, onde terá concluído todas as etapas de implantação do Programa de Qualidade Caixa.

Na perspectiva do governo, a importância do PBQP se ampliou após seu lançamento em função de um conjunto de condicionantes, dentre os quais:

- i) Elevado grau de desperdício na realização do processo produtivo;
- ii) Exigência de um maior padrão de competitividade, decorrente da maior inserção do país no mercado internacional;
- iii) A busca pela produtividade - dada a globalização da economia - requer mudanças na estrutura produtiva, tanto através da implantação de novas tecnologias, como através de mudanças na organização do trabalho.

Embora haja uma grande diversidade de modelos emergentes, no P.B.Q.P. a discussão parece se concentrar, na adoção ou não de técnicas e métodos japoneses, em detrimento de adoção do modelo sueco ou italiano, por exemplo. Essa escolha se deve, certamente, ao grande sucesso econômico do Japão e, também, ao fato do modelo japonês não ser um modelo que pressupõe a existência de antagonismo, de conflito e de negociação, na relação entre empresa e trabalhador e sim a cooperação e o envolvimento *incitado* do trabalhador.⁶²

⁶² DIEESE. Os Trabalhadores eo Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade. SEMINÁRIOS &

Dentro da lógica do modelo japonês, o papel do trabalhador é enfatizado explicitamente como a “peça-chave” para se alcançar êxito. E é por isso que os trabalhadores são incitados a participarem do processo produtivo com sugestões, assumindo excessivas responsabilidades, ao mesmo tempo que as empresas investem na qualificação e treinamento contínuos dos trabalhadores.

De acordo com o DIEESE: “Não espanta, portanto, que os programas do governo brasileiro referentes a qualidade e produtividade se inspirassem (...) no modelo japonês. No entanto, diferentemente desse modelo, que dá uma importância explícita ao papel do trabalhador no processo de produção, as propostas do governo brasileiro tinham como preocupação exclusiva a qualidade do produto e dos processos industriais. **A qualidade do trabalho, das condições de trabalho e de vida do trabalhador estavam ausentes do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade.** Apenas em 1993, com a criação de uma Comissão de Valorização do Trabalho e do Emprego, coordenada pelo DIEESE, foi introduzida essa dimensão essencial dos novos modelos de produção da qualidade: o papel essencial do produtor direto, do trabalhador de linha, na produção da qualidade”.⁶³ (grifo nosso)

Assim sendo, entre os princípios gerais de organização do PBQP a partir de 1993, foi colocada a necessidade de “incorporação de representantes dos trabalhadores em todos os Subcomitês (Gerais e Setoriais), de modo a concretizar a participação dos trabalhadores na gestão do Programa”⁶⁴. As centrais sindicais apoiaram o DIEESE quando indicado para assumir a Coordenação da Comissão Temática de Valorização do Trabalho e do Emprego. A coordenação desta Comissão Temática torna o DIEESE, automaticamente, membro da Coordenação Executiva do PBQP.

⁶³ Id. *ibid.*, p. 46.

⁶⁴ DIEESE. *Trabalho e Reestruturação Produtiva: 10 anos de linha de produção*. São Paulo: PNUD/MTb.

As Comissões Temáticas terão a tarefa de formular e propor estratégias para a Coordenação Executiva. Foram selecionados quatro temas e seus respectivos coordenadores:

- i) Valorização do Trabalho e do Emprego - DIEESE;
- ii) Consumidores - Inmetro;
- iii) Indicadores de Qualidade e Produtividade - IPEA;
- iv) Desperdícios - SPI/MICT.

Com o impulso dado pelo P.B.Q.P. às empresas brasileiras, no sentido de aumentarem o nível de competitividade, várias empresas, em especial a CEF, buscam adotar “Programas de Qualidade Total” devido às exigências da competição internacional. No entanto, a adoção dos Programas de Qualidade Total não pode ser feita de forma a se adotar, numa visão simplista, apenas certos métodos e técnicas, utilizados nas empresas japonesas, acreditando que com apenas isso se obterá qualidade.

Pesquisas acadêmicas sobre os novos programas de qualidade têm salientado que, mais do que de métodos e técnicas, a qualidade depende fundamentalmente do envolvimento do trabalhador de produção direta de bens ou de serviços. De acordo com B. Coriat & D. Taddei (França): “O limite destas técnicas é entretanto que elas se chocam com um problema maior: ao mesmo tempo em que abolem a eficácia da prescrição de tarefas, **exigem formas totalmente renovadas do engajamento dos assalariados nos processos de fabricação. Seu envolvimento e assim a condição que permite o sucesso das novas organizações**”.⁶⁵ (grifo nosso)

⁶⁵ CORIAT, B.; TADDEI, D. *apud* DIEESE. Os Trabalhadores e o Programa Brasileiro da Qualidade e

Já no Brasil, ao analisarem a difusão e adaptação dos novos métodos de qualidade nas empresas, A. Fleury e J. Humphrey⁶⁶ constatam que: “Os novos métodos de qualidade e produtividade dependem numa larga medida do desempenho dos operários da produção direta”(p.3). A partir dessa constatação as empresas tentaram envolver seus trabalhadores nas novas práticas procurando “obter o envolvimento dos trabalhadores através de uma série de modificações nas relações de emprego e nas práticas de trabalho”(p.36).

Isto posto, é importante notar que a **difusão** das novas práticas de gestão (PQT, GQT, CCQ, etc.) entre as empresas é feita de forma **heterogênea**, devido ao fato de que, apesar de o modelo japonês se consolidar como o provável padrão a ser adotado pelas empresas brasileiras, em especial a CEF, estas mesmas devem respeitar, ou melhor, devem levar em consideração: a cultura própria de cada região do país, a cultura organizacional e as relações funcionais, a atividade fim da empresa, o preparo técnico dos funcionários, o nível de abertura à participação pela gerência, o grau de cooperação e motivação pelos trabalhadores, etc.

2.3. O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

A política do PAEG, no governo Castelo Branco (1964-1967), com objetivo de estabilizar a economia e combater a inflação, propunha a adoção de reformas institucionais que iam para além do receituário das políticas monetárias e fiscais rigorosas. Isto posto, o mercado financeiro foi uma das áreas que mereceram a atenção do governo, notadamente no que diz respeito aos pontos de estrangulamento institucionais da economia⁶⁷. Esta atenção, deveu-se sobretudo, à constatação de que o mercado financeiro encontrava-se subdesenvolvido, em particular o setor bancário.

⁶⁶ FLEURY, A.; HUMPHREY, J. *apud* DIEESE. Op. cit.; p. 46.

⁶⁷ cf RESENDE, André Lara. **Estabilização e Reforma: 1964-1967**. in: ABREU, M. de Paiva (Org.). A Ordem

Remonta a esse período a criação da correção monetária nos contratos e títulos financeiros de médio e longo prazo, que estimulou a captação de poupança privada voluntária e a sua canalização para o financiamento do tesouro e do investimento privado. O setor bancário passou a ser visto como elemento de importância fundamental para o fortalecimento do sistema creditício, ajustando-o às necessidades de combate à inflação e de estímulo ao desenvolvimento. Foram, também, criado o Banco Central, através da lei 4.595 e o Sistema Financeiro da Habitação (SFH), pela lei 4.380. O Banco Nacional da Habitação (BNH), era integrado aos novos programas de seguro social, (Pis e Pasep), e passou a ser um poderoso agente de captação de poupança privada forçada.⁶⁸

O Governo Costa e Silva, ao assumir em 1967, acreditava, segundo Lago, que “os custos do sistema financeiro eram muito elevados e que as taxas de juros pagos pelos tomadores eram um elemento de custos das empresas que precisava ser reduzido”.⁶⁹ Havia uma percepção de que o setor bancário era bastante ineficiente. O governo, então, diante desse problema que afetava os custos das empresas e, conseqüentemente, prejudicava o controle de preços, teve que adotar uma política bancária que consistiu no “(...)incentivo à eliminação de deficiências e ao aproveitamento de economias de escala, através da **concentração bancária**”.⁷⁰

Tendo em vista o quadro acima, as Autoridades Monetárias resolveram adotar uma política que facilitasse as **fusões e incorporações bancárias**, e beneficiasse a formação de conglomerados, ou seja, grupos de instituições financeiras formados por bancos de investimento, sociedade de crédito imobiliário, etc.. Conforme Lago, “entre o final de 1966 e o final de 1973, 190 bancos foram absorvidos por outros bancos ou fechados”.⁷¹

⁶⁸ Id. *ibid.*, p. 229.

⁶⁹ LAGO, L. A. Corrêa do. *A Retomada do Crescimento e as Distorções do “Milagre”: 1967-1973*. in ABREU, M. de Paiva. *Op. cit.*, p. 255.

⁷⁰ Id. *ibid.*, p. 256.

O resultado dessa política voltada para a concentração bancária - no intuito de torná-lo mais eficiente e, conseqüentemente, colaborar com a redução dos custos das empresas, via redução de taxas de juros para empréstimos - foi a formação de um número reduzido de conglomerados bastante oligopolizado.⁷² Apesar da instabilidade reinante no período anterior à promulgação da Constituição de 1988, o setor bancário continuou a crescer de forma oligopolizada e com alto grau de concentração. Até esse período, o sistema de barreiras à entrada no setor bancário consistia na concessão de cartas-patentes concedidas pelo Banco Central (BACEN).

Através da Carta Constitucional de 1988, esse sistema de barreiras à entrada no setor bancário foi extinto. A partir dessa data, a constituição de instituições financeiras passou a depender do cumprimento de determinados requisitos exigidos pelo BACEN, “(...)destacando-se em relação às exigências a necessidade de inversão de um determinado volume de capital próprio mínimo”.⁷³ Essa medida possibilitava a transformação das instituições que faziam parte dos conglomerados em bancos múltiplos, e visava contribuir para a desconcentração do setor bancário, buscava-se elevar o nível de competição do setor, através da diversificação das opções colocadas ao dispor dos demais setores da economia, e conseqüentemente aperfeiçoar sua eficiência na melhoria dos serviços prestados.⁷⁴

O objetivo dessas medidas, segundo Jucá, era “a de instar as instituições líderes do setor financeiro, os bancos comerciais, a se **adequarem às novas necessidades do mercado**, promovendo a criação de novos instrumentos de atrativos aos clientes, além, é claro, de promover a redução de custos por conta da transformação dos antigos conglomerados financeiros em uma única instituição”.⁷⁵ Não obstante os objetivos acima, no período de 1985 a 1993,

⁷² cf LAGO, L. A. Corrêa do. Ibid.

⁷³ JUCÁ, Afonso Eduardo de Oliveira. **O Setor Bancário Brasileiro: Evolução Institucional e Processo de Concentração**. UFC/CAEN. Tese de Mestrado, Jun/1994, p. 45.

⁷⁴ cf JUCÁ, Afonso Eduardo de Oliveira. Ibid.

⁷⁵ ...

conforme afirma Jucá, “(...) a concentração no setor financeiro durante o período considerado elevou-se, qualquer que seja a medida considerada, o que demonstra que nem mesmo as transformações ocorridas a partir de 1988, como a eliminação da exigência de carta-patentes para a abertura de novos bancos comerciais e a criação dos bancos múltiplos, tiveram efeito de desconcentrar o setor bancário”.⁷⁶ (grifo nosso)

Com o advento dos bancos múltiplos cresceu o número de instituições bancárias, que passou de 106 instituições no segundo semestre de 1987 para 232 instituições no primeiro semestre de 1993; Isto, contudo, não implicou no crescimento proporcional do número de agências. Os bancos múltiplos foram criados, “em sua grande maioria, com a finalidade de atender nichos específicos de mercado (clientela e operações específicas), o que não conduz à necessidade de criação de rede de agências de caráter quer estadual, quer regional ou mesmo nacional”.⁷⁷ Do primeiro semestre de 1985 ao segundo semestre de 1988, o número médio de agências por instituição bancária permaneceu praticamente estável. A partir daí, até o primeiro semestre de 1993, essa relação caiu continuamente, passando de 140,4 para 73,2. Os dados da tabela ilustram essa situação:

⁷⁶ Id. *ibid.*, p. 100.

⁷⁷

TABELA 4
NÚMERO MÉDIO DE AGÊNCIAS POR INSTITUIÇÃO BANCÁRIA
1985/1993

ANO		MATRIZES	AGÊNCIAS	No. MÉDIO DE AGÊNCIAS
1985	1o. Sem.	110	15.788	143,5
	2o. Sem.	108	15.788	146,2
1986	1o. Sem.	108	15.254	141,2
	2o. Sem.	107	15.529	145,1
1987	1o. Sem.	106	15.291	144,3
	2o. Sem.	106	15.000	141,5
1988	1o. Sem.	107	14.833	138,6
	2o. Sem.	106	14.880	140,4
1989	1o. Sem.	125	15.465	123,7
	2o. Sem.	169	16.292	96,4
1990	1o. Sem.	193	16.494	85,5
	2o. Sem.	205	16.482	80,4
1991	1o. Sem.	214	16.622	77,7
	2o. Sem.	221	16.447	74,4
1992	1o. Sem.	225	16.375	72,8
	2o. Sem.	229	17.015	74,3
1993	1o. Sem.	232	16.978	73,2

Fonte: JUCÁ, Afonso Eduardo de Oliveira. **O Setor Bancário Brasileiro: Evolução Institucional e Processo de Concentração.** UFC/CAEN. Tese de Mestrado, Jun/1994, p. 115.

Jucá afirma que, a especialização dos novos bancos múltiplos (que surgiram com o objetivo de atuar em áreas específicas do mercado denotando, por parte desses bancos, uma preocupação com algo mais que quantidade, ou seja, optando

por qualidade) e o uso intensivo de informática foram alguns dos fatores que influenciaram a redução no porte médio das instituições bancárias.

Todo esse processo de concentração/oligopolização do setor bancário, ocorreu paralelamente ao conjunto de políticas de combate à inflação e tentativas de estabilização da economia. Isto posto, observamos que, como resposta à perspectiva de enfrentar uma economia estabilizada, os bancos - apesar da concentração da riqueza, refletida pela variação do patrimônio líquido - começaram a ajustar suas estruturas operacionais, desde meados da década de 1980, com vistas a melhoria da qualidade e, por conseguinte, aumento do seu poder de concorrência. Esta estratégia” demonstra a **tendência** para o setor bancário, de se “afinar” com as mudanças ocorridas no mercado a nível nacional e internacional.

Para além dos efeitos imediatos sobre os patamares inflacionários, o Plano Cruzado, em 1986, deu impulso a uma profunda reestruturação de vários setores da economia brasileira. Nesse contexto, o setor bancário foi um dos primeiros a iniciar o ajuste estrutural visando adaptar-se a um possível cenário de estabilidade da economia. De fato, o esforço despendido pelas políticas do governo, no sentido de estabilizar a economia e de romper com a inércia inflacionária, colocou em xeque o padrão de acumulação e expansão do setor bancário, padrão assentado no chamado “Lucro Inflacionário”, base da rentabilidade de todo o Sistema Financeiro Nacional.

Diante desse novo horizonte que se descortina para a economia brasileira como um todo, o setor bancário se vê pressionado a ajustar suas estruturas operacionais. Esse ajuste se verifica fundamentalmente em três aspectos, a saber: mudança tecnológica (encampada pela automação); redimensionamento do setor (basicamente com demissões em massa e fechamento de agências); e a

terceirização (enquanto estratégia de sobrevivência e crescimento).⁷⁸ Na década de 90 ganham espaço e credibilidade, como um quarto aspecto do ajuste, os programas de qualidade total, inspirados basicamente no modelo japonês (Just in Time, Kanban, CCQ, etc), focalizando, sobre tudo, à reestruturação das práticas organizacionais, ou seja, a adoção de um novo modelo de gestão da empresa.

Em relação à automação bancária, segundo o DIEESE⁷⁹, os bancos passaram a investir maciçamente nas áreas de automação e informática, visando reduzir seus custos operacionais, agilizar o atendimento nas agências, potencializar a captação de recursos e aumentar a eficiência na aplicação dos mesmos. A questão tecnológica passou a ter uma importância ainda maior na competição intra setorial ao condicionar o desempenho dos bancos em relação aos ganhos de produtividade advindos da automação bancária. Podemos dizer que, (...) “o suporte desse processo de automação foram os crescentes investimentos realizados pelos bancos que saltaram de US\$ 1,8 bilhão, em 91, para US\$ 3,0 bilhões, em 93”.⁸⁰

A concentração dos investimentos em automação no setor de auto atendimento é reveladora das tendências que vêm se apresentando para o setor bancário. Estas tendências apontam para o direcionamento do atendimento personalizado aos clientes de rendas mais elevadas, orientando-se o grosso da clientela a utilizar os caixas eletrônicos. Junto ao incremento da automação, os bancos passaram a investir também na reestruturação administrativa e nos modernos **métodos de organização do trabalho**. A introdução de novas práticas administrativas segue, em linhas gerais, a **tendência observada nos demais setores produtivos**: redução de níveis hierárquicos, flexibilização e polivalência de funções.⁸¹

⁷⁸ cf DIEESE. *Terceirização e Reestruturação Produtiva do Setor Bancário no Brasil*. ESTUDOS SETORIAIS, n. 02, São Paulo, 1994. 22p.

⁷⁹ Id. *ibid.*

⁸⁰ Id. *ibid.*, p. 11.

Ressalta-se que a informatização dos serviços aos clientes, “o home banking” e a crescente estabilização da economia tem contribuído para a redução do número de clientes nos bancos e, conseqüentemente, para diminuição dos postos de trabalho nos bancos. A tendência é ter cada vez menor número de empregados, porém com melhor qualificação, devido a informatização, a mudança na carteira de negócios, etc. Isto tem levado a uma mudança no perfil do bancário, conforme se percebe no caso dos bancos de investimentos, que na contratação privilegia os trabalhadores de nível universitário. No geral, o novo perfil do bancário é de um empregado mais qualificado, polivalente, com capacidade de gerenciamento, etc.⁸²

Observa-se, assim, que os bancos vêm eliminando os postos de trabalho menos qualificados. O número de bancários vem caindo desde 1986 - dos 868 mil⁸³ funcionários, sobraram apenas 638 mil⁸⁴ em janeiro de 1995. Ver tabela abaixo.

TABELA 5
O EMPREGO NOS BANCOS

PERÍODO	Número de empregados nos bancos
1990	758.907
1991	705.448
1992	687.575
1993	677.011
1994	642.918
1995 (Jan)	638.032

Fonte: Ministério do Trabalho, Federação das Associações de Bancos (FEBRABAN) e Balanços de bancos considerados pela Austin Asis. in: BAUTZER, Tatiana. GAZETA MERCANTIL. **Bancos Premium a Especialização**. Relatório Gazeta Mercantil. 8/Jun/1995, p. 6.

⁸² cf BAUTZER, Tatiana. GAZETA MERCANTIL. **Bancos Premium a Especialização**. Relatório Gazeta Mercantil. 8/Jul/1995, p. 6.

⁸³ cf DIEESE. Op. cit.

Outro elemento presente no atual processo de reestruturação do setor bancário é a terceirização. A terceirização implica transferir a execução de várias atividades, antes executadas por empregados do banco, para outras empresas, que no caso passam a assumir tal responsabilidade. Este processo tem avançado em áreas até então consideradas como núcleo das atividades operacionais dos bancos, ou seja, todo o processo de terceirização está implicando redefinição do conceito de atividade fim e, subseqüentemente, redefinindo atividades meio.

Dentro desta lógica, a terceirização no setor bancário tem se deslocado para o centro de algumas atividades fim, englobando setores não-operacionais ou que se referem diretamente aos serviços prestados pelos bancos, a terceirização é hoje, uma prática generalizada nos bancos.⁸⁵ Tradicionalmente executados pelos bancários, uns serviços são transferidos para outras empresas. A terceirização tem atingido, principalmente, setores para os quais foram direcionados grandes investimentos na década de 1980, como o de informática.

De acordo com o DIEESE⁸⁶, as áreas onde a terceirização mais tem avançado no setor bancário são:

- i) Centros de processamento de dados;
- ii) Compensação e microfilmagem de cheques;
- iii) Departamento jurídico e de treinamento de pessoal;
- iv) Atendimento ao público: transferência de atividades, como pagamento de contas públicas e benefícios beneficiários para agências de correios e casas lotéricas.

A adoção conjunta das estratégias de automação com o processo de terceirização (juntamente com a polivalência dos empregados que permanecerem), procura, a curto prazo, reduzir custos com pessoal (custos salariais e com encargos

⁸⁵ cf DIEESE. Op. cit.

⁸⁶ Id. ibid.

trabalhistas) e demais custos operacionais. Busca-se também, redimensionar estruturas administrativas e adquirir maior flexibilidade, transformando custos fixos em variáveis. No longo prazo, estas mudanças apontam para.

- i) **Seguimentação da clientela**, dispensando apenas aos clientes com rendas mais elevadas o atendimento personalizado;
- ii) **Mudança no perfil dos produtos e serviços**, oferecendo outros mais adequados a um cenário de baixa inflação, tais como previdência privada, seguros, crédito ao consumo, etc;
- iii) **Especialização em operações de longo prazo com empresas** em substituição a operações de curto prazo, como as aplicações financeiras.

Esse quadro apresentado revela fortes evidências que coincidem com a abordagem levantada no primeiro capítulo. Percebemos que os bancos estão atravessando um momento de transformações em seus “ambientes internos”. Os bancos estão reformulando níveis hierárquicos, adotando novos métodos de organização (TQC, CCQ, PQT, etc), investimentos maciços em informática e capacitação de recursos humanos, redesenhando o *lay out* das agências, etc, como forma de se adequarem às **condições externas**, as quais exigem tais mudanças.

A informática e as novas técnicas de organização do trabalho e da empresa são alguns dos elementos empregados pelas empresas, desde o início da década de 1970, notadamente nas localizadas no Japão, USA, etc. De fato, estes elementos fazem parte do processo de reestruturação das empresas - dado a nova ordem econômica mundial. No caso do setor bancário a adoção desses elementos tem o mesmo objetivo e foram dinamizados pela presença de alguns condicionantes externos à empresa/banco, quais sejam:

- i) **Perspectiva de estabilização da economia e controle da inflação em baixo nível;**

- ii) Abertura da economia à concorrência externa;
- iii) Criação do MERCOSUL com perspectiva de aumento de mercado;
- iv) As expectativas dos clientes (consumidores) mudaram; esperam e exigem mais porque sabem que podem obter mais;
- v) Com a estabilização e a queda da inflação os produtos e serviços tradicionais perderam sua “razão mercadológica”, abrindo espaço para o surgimento de novos produtos e serviços.

Nesse contexto, percebe-se que o desempenho dos bancos precisa ser melhorado para atender esta nova situação. O mundo em que operam já mudou (e continua mudando): os clientes estão mais exigentes, querem opções com mais qualidade, melhores preços e melhor atendimento; a concorrência está se acirrando com a globalização da economia; o ritmo das mudanças tem se acelerado imprimindo uma redução no ciclo de vida dos produtos e serviços; etc. Estes são, pois, alguns dos aspectos que concorreram para a reestruturação do sistema bancário.

CAPITULO 3

O PROGRAMA DE QUALIDADE DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (PQC)*

A crescente globalização da economia e a interligação dos mercados, têm definido regras que se apresentam como desafio ameaçador às empresas pouco sintonizadas com o meio em permanente mutação. Nesse mundo em mutação a informação transformou-se em valioso produto. Hoje, observamos as distâncias desaparecerem, face ao crescente desenvolvimento das comunicações. Os transportes permitem maior eficiência nos prazos de entrega. O mercado mundial tornou-se uma imensa “aldeia global”. Com efeito, uma simples placa de circuitos integrados pode conter chips oriundos de mais de dez países. Cria-se, assim, redes internacionais de fornecedores e, como consequência natural desse processo, encurta-se o ciclo de vida dos produtos. Empresas de todos os ramos se lançam na busca de programas de gestão que lhes assegurem aumento de produtividade e competitividade.

Nesse contexto, os bancos têm buscado uma adaptação das condições operacionais, a partir da própria legislação bancária. Como vimos no capítulo anterior, em 1988 houve a desregulamentação do Sistema Financeiro Nacional, cuja situação operacional estava, até então, condicionada à carta-patente. Os bancos já sentiam, à época, que as demandas se diversificavam no dia-a-dia. A partir da reforma do Sistema, na Constituição de 1988, o Banco Central criou a figura do banco múltiplo dando início a uma nova fase do setor bancário nacional. Instituições mais “enxutas”, mais ágeis e mais competitivas derivaram dessa nova situação.

* A maior parte das informações contidas neste capítulo foram colhidas em conversas (entrevistas) junto aos funcionários da CEF que compõem o grupo de trabalho do Escritório Regional da Qualidade da Superintendência do Estado do Ceará (ERQ/SUREG/CE). O restante das informações são oriundas de

A necessidade de reestruturação das instituições bancárias, de um modo geral, e da CEF em particular, em função dos planos de estabilização econômica e da necessidade crescente de maior competitividade no mercado, criou um cenário extremamente favorável à concepção do Programa de Qualidade da Caixa Econômica Federal. A dimensão continental da CEF, cujas agências estão espalhadas pelo território nacional, é um dos motivos apresentados para justificar as mudanças que estão ocorrendo na instituição, e que tem como objetivo atender a nova mentalidade de seus clientes tradicionais: o trabalhador, o poupador, o mutuário, o estudante, o apostador, o revendedor lotérico, o correntista, o investidor e o fornecedor, em qualquer parte do país. O princípio norteador de todo Programa de Qualidade Total é o foco no cliente (interno e externo), ou seja, todos os processos se originam nas necessidades do cliente e se miram no atendimento delas.

Um fator de peso que contribuiu para modificar a situação da CEF frente à concorrência foi a entrada dos bancos privados no mercado de poupança. Antes de 1988 a CEF detinha o monopólio da poupança, ou seja, 100% dos depósitos nacionais de poupança eram realizados na CEF. Hoje, a CEF detém menos de 30% do total de depósitos em caderneta de poupança nacional. Assim, em 1991, a CEF finalizou junto ao Banco Central os procedimentos para o seu enquadramento definitivo como banco múltiplo, reforçando sua atuação e aumentando sua abrangência nos diversos seguimentos da atividade de intermediação financeira. A CEF lançou novos produtos e programas (como veremos no final deste capítulo), fortalecendo ainda mais a sua atuação como Banco Social e Múltiplo.

Diante da “nova ordem” internacional e da formação da “aldeia financeira global” - em que alguns bancos nacionais estão buscando parcerias e associações com bancos estrangeiros, com o objetivo de facilitar o acesso ao mercado externo e oferecer serviço de atendimento aos clientes em qualquer lugar do mundo - o MERCOSUL apresenta-se para os bancos brasileiros como um mercado em potencial para a formação de redes de agências próprias nos países membros e vice-versa. Dessa forma, está clara a possibilidade de entrada de bancos concorrentes no Brasil acirrando a competição para oferecer melhores produtos de nível internacional à clientela do setor.

A Caixa Econômica Federal (CEF), parte integrante desse contexto, adquiriu esta percepção há mais de dois anos (1993), quando a administração da Empresa teve a visão da necessidade de investir, em nível nacional, em um Programa de Qualidade Total. Nesse contexto, a CEF, ao adotar o Programa de Qualidade Caixa (PQC), tem como estratégia - de competitividade a nível internacional - concorrer ao Prêmio Nacional de Q&P no ano de 1997 - ano de conclusão da implantação do PQC. Busca-se garantir parcela de mercado no âmbito da concorrência internacional, advinda da possibilidade de entrada de novos bancos concorrentes no mercado nacional, devido à perspectiva de dissolução das fronteiras entre os países membros do MERCOSUL.

Apesar do término do período de implantação do PQC estar previsto para 1997, as mudanças que o programa objetiva têm caráter duradouro. O PQC está atrelado e tem como pano de fundo o cenário mundial de crise e reestruturação do capitalismo. Esse cenário coloca para a CEF o desafio de buscar níveis crescentes de competitividade, para os quais são indispensáveis **a qualidade e a produtividade**. O intuito é garantir a sobrevivência da CEF pelo alcance da excelência na prestação de serviços condizentes com as novas aspirações do mercado.

A implantação do PQC tem implicado em transformação nas práticas cotidianas da CEF. Em primeiro lugar, trata-se de um movimento voltado não somente para a busca da qualidade do serviço final, mas de todo processo produtivo gerador desse serviço. Isto significa controle absoluto dos erros e das falhas, em todas as etapas do processo de trabalho rotineiro. Nesse sentido, o PQC, como todos os demais programas de qualidade, tem como proposta unificar todas as áreas de produção da empresa através do envolvimento dos empregados e dirigentes numa lógica gerencial comum, qual seja, a busca da permanente excelência.

Outra prática do PQC também é a ênfase absoluta na satisfação do cliente. E não somente do cliente final. De acordo com a filosofia de um “Programa de Qualidade Total”, toda organização, além dos clientes externos, tem também clientes internos e fornecedores. O PQC pressupõe, portanto, profundo conhecimento das expectativas e das necessidades do mercado e dos clientes. Isto implica que a CEF deverá fazer com que todos os seus empregados, em todos os seus postos de trabalho, estejam voltados para a satisfação das necessidades dos seus clientes, sejam eles internos ou externos.

O intuito do PQC, em tese, é atacar a forma tradicional como as relações de trabalho estão estruturadas na empresa. No lugar de um modelo autoritário, hierárquico, concentrador de poder e de conhecimento, pretende-se construir novas formas de organização do trabalho. Tais práticas estão baseadas na concessão de maior autonomia e poder de decisão ao trabalhador no próprio local de trabalho, com incentivo a qualificação, a valorização do conhecimento e, garantindo segurança material, inclusive pressupondo estabilidade no emprego e salário justo, finalmente.

2.1. ASPECTOS CONCEITUAIS E O OBJETIVO DO PQC

No final de 1993, com a realização do Seminário “*Gestão Estratégica para a Qualidade Total da Caixa*”, a CEF fixou definitivamente as raízes que culminaram na implantação do Programa de Qualidade Caixa. Nessa ocasião, foi resgatada e reformulada a missão da Empresa, bem como definidos objetivos e metas que propiciassem direcionamento à CEF, proporcionando-lhe continuidade administrativa.¹

Em novembro de 1993, o então presidente da CEF, Danilo de Castro, encaminhou o PQC para apreciação do colégio de diretores da empresa: “(...) Submeto à apreciação deste colegiado, com meu voto favorável, o Programa Qualidade Caixa, com vistas a implantação de um modelo de Gestão que promova de forma sistemática e integrada a melhoria contínua dos produtos, sistemas gerenciais e de atendimento, redirecionando postura e ações em busca do comprometimento de todos os empregados, a satisfação dos clientes, a garantia da perpetuidade da empresa e cumprimento de sua missão junto à Sociedade”.²

Encontram-se implícitos à citação acima, tanto o conceito quanto o objetivo do PQC que podem ser sintetizados da seguinte forma: Conjunto de ações sistêmicas que visam à implantação da Gestão pela Qualidade Total na CEF, através dos princípios da Gerência Participativa e da Melhoria Contínua dos Processos.³ Com objetivo de promover de forma sistêmica e integrada a melhoria contínua dos produtos, sistemas e atendimento, redirecionando postura e ações gerenciais em busca do comprometimento de todos os empregados, com vistas à satisfação dos clientes, a garantia da perpetuidade da Empresa e o cumprimento de sua missão junto à sociedade.⁴

¹ cf ERQ/SUREG/CE.

² CEF VO PRESI. Programa Qualidade Caixa. n. 040/93. Brasília, 30 nov 1993.

³ cf CEF OF GT QUALIDADE CAIXA. Programa Qualidade Caixa. n. 001/93. Brasília, 23 nov 1993.

⁴ ...

A partir da definição do conceito e do objetivo do PQC foram extraídos os Princípios da Qualidade que a CEF se propõem a perseguir continuamente, são eles:

- i) Satisfação do cliente
- ii) Melhoria contínua
 - constância de propósitos.
 - gerência de processos.
 - garantia da qualidade.
- iii) Gerência Participativa
 - trabalho em equipe.
 - disseminação de informação.
 - decisões compartilhadas.
- iv) Respeito e Valorização do Ser Humano
 - desenvolvimento do ser humano.
 - reconhecimento do mérito.

Tanto o conceito do PQC quanto o objetivo e, conseqüentemente os princípios, quando aplicados à realidade da CEF, colocam em relevância duas importantes idéias: **envolvimento** e **comprometimento** - a primeira entendida como “tomar parte”, e a segunda como “obrigar-se por compromisso”.

A CEF encontra-se em fase de **envolvimento** com a Qualidade, uma vez que o Programa vem incentivando as diversas áreas da Empresa a adotarem o Gerenciamento da Rotina Diária (GRD - conforme veremos mais adiante). Somente após a superação desta fase, quando o PQC tiver avançado um pouco mais e aplicado a metodologia e as técnicas de Gestão pela Qualidade que irão produzir os efeitos de melhoria, é que a CEF entrará no estágio de **comprometimento**. Nesse momento, grupos coesos já estarão formados, o que tornará possível o trabalho em equipe.

De acordo com os funcionários do Escritório de Qualidade da SUREG/CE, dois aspectos se sobrepõem ao aspecto técnico (treinamento, utilização de ferramentas) na abordagem da questão da Gestão pela Qualidade Total. O primeiro diz respeito ao **envolvimento da cúpula ser imprescindível** (os líderes de uma empresa são sempre observados e seguidos); o segundo diz respeito à necessidade de investir tempo e esforço para se conseguir **envolvimento e comprometimento das pessoas**. Essa adesão é favorecida quando se trabalha, também, o aspecto comportamental, com acompanhamento e redimensionamento permanentes. Nesse sentido, o ambiente mostra-se propício à instalação de uma nova ordem de valores, com níveis cada vez maiores de parceria administração/empregados, o que garantirá a consolidação do processo.

Uma empresa do porte da CEF, com 2.100 pontos de venda em todos os estados do país, 133 anos de tradição, 66 mil empregados e mais de uma centena de produtos e serviços, tem fortes e marcantes traços culturais. Muitos deles foram se sedimentando ao longo do tempo e dando à empresa características tradicionais e conservadoras.

Levando em consideração estas características, a implantação do PQC adotou estratégias apropriadas que contribuíram para a consolidação do programa. Uma delas foi a “estratégia top down” (de cima para baixo) utilizada durante a implantação, cujo objetivo é fazer a disseminação dos conceitos da Qualidade por toda a empresa a partir de seus dirigentes. Preocupou-se, também, em adotar um programa que permitisse que o modelo de Gestão promovesse, de forma sistemática e integrada, a melhoria contínua dos produtos, dos sistemas gerenciais e de atendimento, com a busca permanente da satisfação do cliente e o cumprimento da missão da CEF junto à sociedade.

2.2 ESTRUTURA DE SUPORTE DO PROGRAMA QUALIDADE CAIXA

Um dos grandes desafios impostos pelo PQC foi garantir o alcance do Programa na empresa como um todo. Devido às dimensões continentais do país e em consequência da amplitude de atuação da CEF, foi criada uma estrutura nacional, com 31 Escritórios de Qualidade instalados nas Superintendências Regionais da CEF.

Esses Escritórios têm a função básica de operacionalizar as estratégias traçadas pelos Comitês Regionais da Qualidade, cuja missão é definir as diretrizes de Gestão pela Qualidade nos Estados. Na matriz, o Escritório Central da Qualidade coordena o programa em nível nacional, tendo vinculação direta com os Escritórios Regionais e participação no Conselho superior de Planejamento e Qualidade, responsável pelas políticas, diretrizes e decisões, em nível estratégico, com relação a implantação, manutenção e melhoria da Qualidade na CEF.

A estrutura de suporte do Programa de Qualidade Caixa, compreende as seguintes atribuições e órgãos: Conselho Superior da Qualidade, Escritório Central da Qualidade, Comitê da Qualidade-SUREG/MATRIZ e Escritório Regional da Qualidade-SUREG. Os três primeiros órgãos foram constituídos com o propósito de viabilizar a implantação do PQC.⁵

O **Conselho Superior da Qualidade** é o órgão permanente ligado a Administração Superior, responsável pelas políticas, diretrizes e decisões em nível estratégico com relação à implantação, manutenção e melhoria da Qualidade da CEF. São membros efetivos desse conselho: o Presidente, que coordenará as reuniões; Diretores; Coordenadores vinculados à PRESI (presidência); Audit (Auditoria). São membros suplentes: Adjuntos de diretores; Substitutos Eventuais dos Coordenadores; Substituto Eventual da Audit.

⁵ cf. o original: CEF OF GT QUALIDADE CAIXA. Programa Qualidade Caixa. n. 001/93. Brasília, 23 nov 1993.

Dentre as atribuições do Conselho Superior de Qualidade, podemos destacar as de:

- i) Homologar valores da empresa, crenças/compromissos, missão da empresa, visão estratégica;
- ii) Definir as diretrizes gerais da Qualidade na empresa;
- iii) Avaliar e aprovar o Plano de Implantação do Programa;
- iv) Aprovar contratação de empresas de consultoria da Qualidade;
- v) Acompanhar e subsidiar a elaboração/revisão das políticas de RH, relacionadas a Recrutamento, Seleção, Reconhecimento, Sucessão, Regulamento de Pessoal, Educação e Treinamento e outras ações correlatas;
- vi) Avaliar e aprovar diretrizes básicas de Gerenciamento da Rotina Diária, a sistemática de monitoração interna da Qualidade, subprogramas da Qualidade;
- vii) Avaliar medidas de redirecionamento do programa quando necessário;
- viii) Homologar sistemática de acompanhamento e desenvolvimento dos Parceiros e Fornecedores, com visitas à melhoria da Qualidade;
- ix) Homologar diretrizes básicas para implantação do programa 5”S”.

O Conselho Superior da Qualidade se reunirá ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que o assunto, apresentado por qualquer membro do Conselho, justifique a convocação.

O **Escritório Central da Qualidade** é o órgão permanente de sistematização e coordenação da implantação, manutenção e perpetuação da Qualidade Caixa e tem como atribuições:

- i) Estruturar e divulgar o Programa Qualidade Caixa;
- ii) Coordenar e orientar a instalação das estruturas regionais da Qualidade;
- iii) Pesquisar e avaliar trabalhos de consultorias externas e sugerir contratação;

- iv) Avaliar permanentemente trabalhos de Consultorias da Qualidade conveniadas, negociar ajuste e/ou redirecionamentos necessários;
- v) Acompanhar a divulgação da missão e visão da empresa;
- vi) Orientar os escritórios regionais na elaboração dos planos da Qualidade e homologar planos regionais da Qualidade;
- vii) Definir estratégias de elaboração de valores e crenças da Organização;
- viii) Propor pesquisas de Clima Organizacional e Práticas da Qualidade;
- ix) Definir módulos básicos de educação para a Qualidade;
- x) Avaliar e propor ao Conselho Superior subprogramas da Qualidade, apresentados pelos escritórios regionais, dentre outras.

Além das atribuições específicas de coordenação do Programa Qualidade Caixa, no âmbito de toda a Empresa, o Escritório Central da Qualidade desenvolverá junto aos órgãos que compõem a Matriz, instalados em Brasília ou em outros locais, as atividades típicas de Escritório Regional da Qualidade.

O **Comitê da Qualidade** é o órgão instalado, em caráter permanente, nas Superintendências Regionais e na Matriz, responsável pelo estabelecimento das diretrizes da Qualidade no âmbito da sua atuação, e tem como atribuições:

- i) Incorporar, difundir e pautar conduta consoante os valores, crenças e compromissos da empresa
- ii) Estabelecer a atuação específica da Superintendência/Matriz no cumprimento da Missão da CEF
- iii) Definir as diretrizes da Qualidade do âmbito da Sureg/Matriz
- iv) Avaliar e aprovar o plano de implantação do programa apresentado pelo Escritório Regional da Qualidade
- v) Homologar o plano regional de divulgação do programa
- vi) Avaliar e aprovar diretrizes básicas regionais de Gerenciamento da Rotina Diária e sistemática de monitoração interna da Qualidade
- vii) Homologar planos regionais de Educação para a Qualidade

- viii) Avaliar e aprovar medidas de redirecionamento do programa regional, quando necessário
- ix) Homologar plano regional de implantação do programa 5”S”
- x) Homologar sistemática regional de acompanhamento e desenvolvimento dos Parceiros/Fornecedores

O **Escritório Regional da Qualidade** é o órgão responsável pela sistematização, implantação, coordenação e manutenção da Qualidade no âmbito das Superintendências Regionais e Matriz e tem como atribuições:

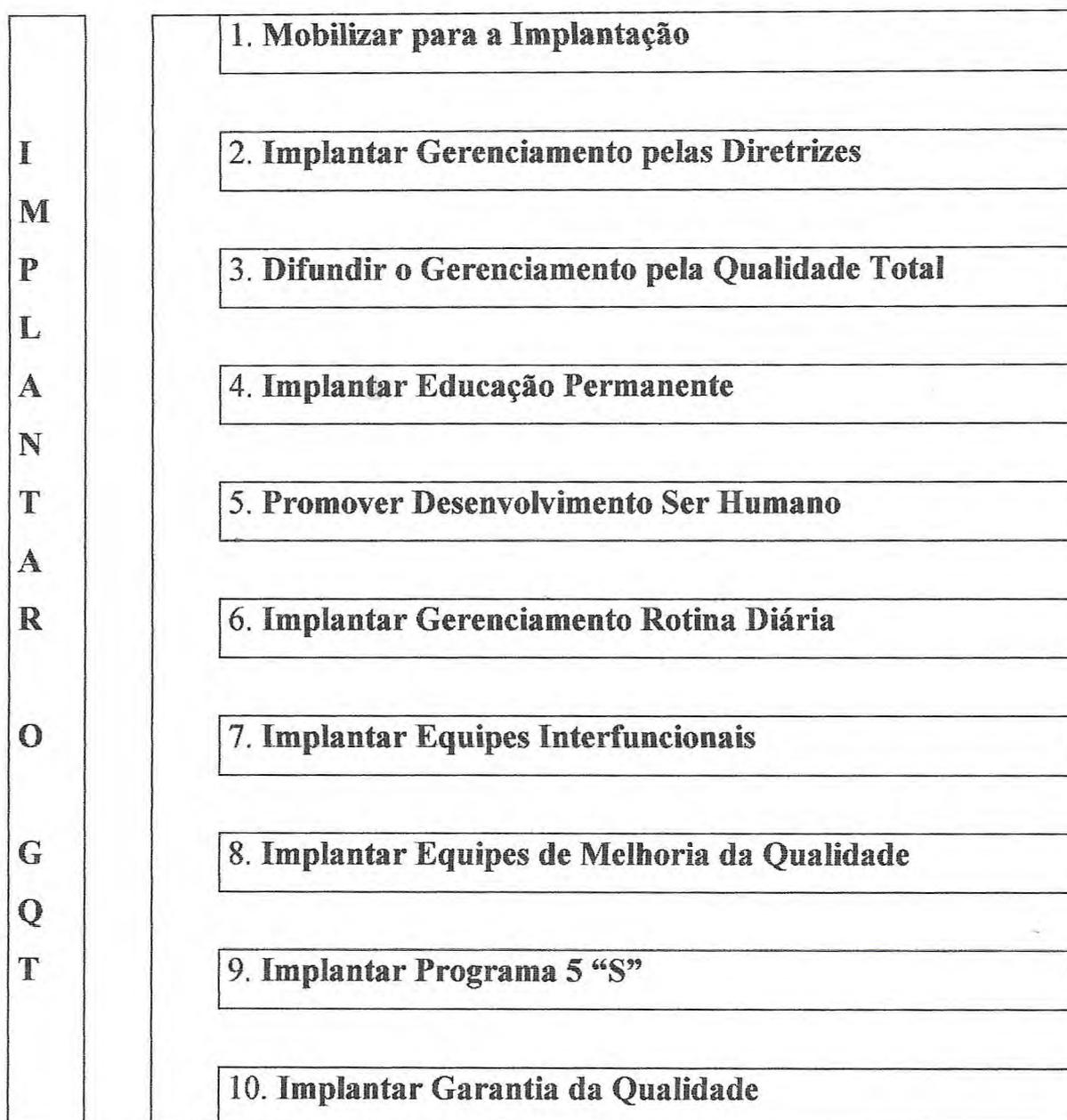
- i) Promover adequação do plano Qualidade Caixa às peculiaridades regionais;
- ii) Submeter o Plano Regional à apreciação do Comitê da Qualidade para homologação;
- iii) Encaminhar o plano regional ao Escritório Central da Qualidade para homologação;
- iv) Acompanhar divulgação do programa em nível regional;
- v) Coordenar a implantação do programa em nível regional;
- vi) Acompanhar a implementação dos módulos básicos de Educação para a Qualidade;
- vii) Promover a implantação do sistema de Gerenciamento da Rotina Diária;
- viii) Encaminhar ao Escritório Central da Qualidade plano regional de Estruturação das Equipes interfuncionais;
- ix) Encaminhar ao Escritório Central da Qualidade plano regional de Estruturação das Equipes de Melhoria da Qualidade, dentre outras.

2.3. ETAPAS E CRONOGRAMA DO PROGRAMA DE QUALIDADE CAIXA

A estratégia de implantação do Programa de Qualidade Caixa foi sistematizada em um planejamento global que conta com **dez etapas básicas** dispostas na

árvore de implantação e com um cronograma nacional que permite a execução simultânea das etapas em toda a empresa. (vide página seguinte)

ÁRVORE DE IMPLANTAÇÃO



2.3.1. Etapas de Sensibilização e Formação

Uma das primeiras macroetapas do Programa Qualidade Caixa foi difundir o Gerenciamento da Qualidade Total. Foram realizados seminários de

sensibilização dirigidos, no primeiro momento, para a “Alta Direção” da empresa - diretores, chefes de departamento e superintendentes (processo top down). O objetivo era levar aos participantes as grandes transformações do mercado, os conceitos e princípios da Gestão pela Qualidade Total e a necessidade de sua implantação pela CEF. Além dos seminários de sensibilização, foram promovidos cursos, palestras e treinamentos diversos para esse seguimento da CEF, com o propósito de comprometer essas pessoas com a transição para o modelo de gestão proposto.

Em janeiro de 1994, com a instalação da estrutura de suporte do PQC (os Escritórios e Comitês Regionais da Qualidade), as Superintendências da Caixa iniciaram seu processo de sensibilização e divulgação do Programa junto a todos os empregados, também através de seminários, cursos e treinamentos. Tais seminários de sensibilização e de divulgação vêm sendo ministrados por consultores externos, instrutores internos da Qualidade, e coordenadores dos Escritórios da Qualidade nos estados. Nessas ocasiões, ficou evidenciado que o sucesso da implantação da Qualidade na Caixa está diretamente ligado ao **comprometimento e amadurecimento de todos os empregados da Empresa.**

Superada essa fase, deu-se início, em junho de 1994, à implantação e consolidação do GRD - Gerenciamento da Rotina Diária, base da GQT. Através do GRD começa-se, de fato, a formação e preparação de todo o corpo gerencial para adotar uma nova postura de atuação coerente com as exigências do Modelo de Gestão da Qualidade Total.

À fase de sensibilização seguiu-se a formação dos profissionais da CEF em Qualidade Total. A CEF optou por realizar a educação para a Qualidade através dos próprios profissionais da área de Desenvolvimento de Recursos Humanos. É política da CEF investir na formação de instrutores internos como meio de valorizar o empregado e dar-lhe oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional.

Do instrutor são exigidas habilidades para interagir e conduzir grupos, transmitir conteúdos e planejar treinamentos. Através de processos seletivos são identificadas as características que o instrutor deve possuir; entre elas, temos: equilíbrio emocional, postura profissional, liderança de grupo, facilidade de comunicação, visão crítica e flexibilidade. Por ser conhecedor da cultura organizacional e dos valores que permeiam a empresa, o instrutor interno possui linguagem comum aos empregados. Torna-se importante incrementar essa cultura através do intercâmbio com o ambiente externo.

Isto posto, buscou-se em instituições externas o aporte de conhecimento necessário para formação destes instrutores em Qualidade Total, tendo sido formados 209 instrutores internos pelas **Fundações Christiano Ottoni e Dom Cabral**, de Belo Horizonte, entre dezembro de 93 e novembro de 1994.⁶ Estes instrutores são responsáveis por ministrar o **Programa Básico para a Qualidade**, que se constitui em dois módulos: um destinado ao seguimento gerencial e outro à formação de facilitadores internos da Qualidade.

Em 93, a CEF investiu cerca de R\$ 5 milhões em treinamento e desenvolvimento com instrutoria interna e externa. Em 94 o valor quase triplicou. Foram investidos aproximadamente R\$ 14 milhões para a mesma finalidade, o que demonstra o interesse da CEF na formação profissional dos empregados.⁷

2.3.2. Treinamento de Pessoal

O Curso Básico Gerencial para a Qualidade foi montado a partir de tecnologia adquirida junto às Fundações (Christiano Ottoni e Dom Cabral). No curso, com carga horária de 40 horas, todo o nível gerencial da CEF é preparado nos **aspectos atitudinais e técnicos** da gestão pela Qualidade. O curso contempla

⁶Dados fornecidos pelo Escritório Regional da SUREG/CE.

assuntos relacionados à gerência participativa, condução e fortalecimento de equipes, crenças e valores favoráveis à mudança. Esses aspectos conduzem a comportamentos adequados ao gerenciamento pela Qualidade. Também são trabalhadas as **ferramentas da Qualidade Total**, a fim de que o quadro gerencial possua conhecimento da metodologia de solução de problemas e melhoria de processos.

No Curso Básico da Qualidade os gerentes são sensibilizado sobre um aspecto fundamental na garantia da filosofia do PQC - o seu papel de disseminador de informações e de educador de equipe. Papel que assume maior relevância principalmente pelo tamanho da empresa, pois a formação desses empregados não pode ficar a cargo somente da área de Desenvolvimento de Recursos Humanos. A educação da equipe passa pelo exemplo gerencial; a postura do líder é definidora da postura de toda a equipe. O gerente assume também a responsabilidade em fazer do local de trabalho uma instância de educação permanente.

Além do treinamento em sala de aula, está sendo incentivado, em toda a CEF, o **Auto-desenvolvimento** de seus profissionais. Já foram criados diversos grupos de “cumbuca”⁸ por toda a CEF. Cada grupo funciona como catalisador de debates sobre os conceitos e concepções da QT, troca de experiências e preparo teórico dos participantes, além do fortalecimento do convívio em grupo e do espírito de equipe.

O “Facilitador da Qualidade” é o principal colaborador da liderança na divulgação, implementação e manutenção do Programa Qualidade Caixa. São empregados que, além de exercerem suas atividades habituais, desenvolvem parceria com a gerência, através do suporte técnico. As equipes são orientadas pelo Facilitador na utilização das ferramentas da Qualidade, que indica a melhor

⁸ CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC -Controle da Qualidade Total: No Estilo Japonês**. 4a Ed. Rio de Janeiro:

ferramenta a ser utilizada em cada caso, auxiliando no seu uso e esclarecendo eventuais dúvidas.

O facilitador da Qualidade é aquele que possui uma habilidade que vai tornar fácil a implantação da Qualidade Total na empresa; ele será responsável por auxiliar e viabilizar essa implantação. O Facilitador é o elemento que vai apoiar os gestores do programa com subsídios técnicos requeridos pela implantação. Essencialmente, é aquele que vai ajudar o grupo a, de maneira consistente, melhorar seus processos.

O entendimento do papel do Facilitador, enquanto parceiro da gerência na condução do PQC, é uma concepção que revitaliza as relações dentro da empresa, na medida em que constrói um via de duas mãos. Por um lado, tem o quadro gerencial podendo contar com assessoria técnica em Qualidade dentro de sua própria unidade; por outro lado, tem mais um componente da unidade alavancando o Programa e contribuindo de forma qualificada para o crescimento da equipe. O facilitador deve ser uma pessoa envolvida, interessada e entusiasmada com o tema da Qualidade. Além disso, deve possuir conhecimento técnico e teórico sobre Qualidade Total (para isso existem os cursos de Facilitadores da Qualidade) e visão sistêmica da empresa e da área em que atua.

2.4. GERENCIAMENTO DA ROTINA DIÁRIA (GRD)

O Gerenciamento da Rotina Diária (GRD) foi a estratégia definida pela Caixa para a implantação do Programa em todas as suas unidades. A grande vantagem dessa estratégia, na fase de implantação, é a de que as unidades, chefias e colaboradores têm uma atividade prática a ser desenvolvida para implantar efetivamente o Programa na sua área, fazendo, assim, com que o processo da Qualidade deixe o plano filosófico e possa ser encarado como uma forma de gerenciamento. É nessa fase que se encontra o Programa de Qualidade da Caixa.

Era uma tradição na CEF chefias responderem também pela parte operacional das atividades, gerando muitas vezes excesso de centralização, o que colocava em risco uma outra dimensão do papel gerencial, que é o de pensar a sua área em nível mais estratégico, de suas relações com o mercado, com os clientes e com as outras áreas da empresa. Na medida em que o GRD permite a cada empregado gerenciar seu próprio processo, a chefia fica mais livre para exercer essa dimensão do seu papel.

No Curso Básico Gerencial para Qualidade, os gerentes da CEF debatem o Guia de Implantação da GRD, que possui duas grandes fases: a fase 1 - Preparando o Cenário para Implantar o GRD e a fase 2 - Implantando o GRD, Processo a Processo. A Alta Direção, através do Gerenciamento pelas Diretrizes, define os produtos, bens ou serviços, enquanto as unidades de produção, com o Gerenciamento da Rotina Diária - GRD, garantem a execução daqueles.

2.5. A MISSÃO DA CEF

Como foi mostrado no início deste capítulo, a CEF tem como missão promover a **melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade**. Assim é importante ressaltar alguns projetos que a CEF vem desenvolvendo e que marcam o seu compromisso com a missão acima especificada. Entre os projetos destacam-se:

PRONURB: destinado ao saneamento de núcleos urbanos, abrangendo a produção, adução, reserva e distribuição de água tratada; coleta, tratamento e deposição final de esgotos sanitários; realização de obras de drenagem urbana e saneamento integrado.

PROSANEAR: destinado ao saneamento para populações de baixa renda situadas em localidades desprovidas de condições sanitárias e ambientais aceitáveis. Envolve a implantação ou melhoria de serviços de abastecimento de

água, esgotos sanitários, de coleta e deposição final de resíduos sólidos, além de educação sanitária.

PROBASE/PRODURB: destinado à implantação ou melhoria de infra-estrutura urbana, através do apoio financeiro ao setor público, estadual e municipal, incentivando a execução de obras e serviços voltados à produção da melhoria das condições de vida, prioritariamente das populações de baixa renda.

PRODURB-HABITAÇÃO: destinado ao setor público no que se refere às populações de baixa renda, através de soluções habitacionais não-convencionais, dada a regularização fundiária e/ou urbanização de áreas de sub-habitações, como favelas e invasões, bem como lotes urbanizados em projetos isolados ou integrados a ações mais amplas de infra-estrutura e equipamentos comunitários.

A CEF está ainda desenvolvendo um Projeto de Integração Municipal, o “CEF-Banco do Município”, cujo objetivo é fortalecer a atuação da empresa no âmbito municipal, formando parcerias na busca de soluções para problemas dessas localidades. É um projeto participativo que quebra alguns paradigmas na empresa e é inovador por primar pela parceria contínua.

A tarefa de administrar todos estes programas com o propósito de cumprir sua Missão - que é melhorar continuamente a vida da sociedade - só será possível se a CEF demonstrar eficiência e qualidade nos seus serviços, principalmente no relacionamento com órgãos pertencentes às diversas comunidades populacionais e à comunidade internacional.

De um modo geral, percebemos que o PQC está tendo um *marketing* muito bem feito, dentro da CEF, e que a preocupação com a qualidade acabou se incorporando ao discurso do quadro gerencial. O discurso modernizador e racionalizador está guiando todas as ações adotadas pela alta administração da empresa.

Percebemos, ao conversar com vários empregados da CEF, que, na etapa de sensibilização e envolvimento de todos (que está quase totalmente concluída), a dificuldade maior que os gerentes estão enfrentando situa-se na responsabilidade pela manutenção do **moral elevado** dos empregados, pois os mesmos estão desacreditados no PQC, não por causa da proposta do programa em si, mas por causa do achatamento salarial - por qual estão passando desde a implantação do plano real -, pois, alegam eles, a CEF não pode exigir qualidade aos seus empregados, se os mesmos estão descontentes com os salários achatados. Isto posto, o discurso, adotado pelos gerentes da CEF, de emoções, alegrias, autonomia e rompimento com a forma tradicional de gerenciar as relações de trabalho, se tornam evasivas diante do quadro de descontentamento por parte dos empregados com relação aos seus salários.

Na visão do sindicato dos bancários, o discurso do PQC enfatiza os aspectos relativos à satisfação pessoal dos empregados como uma estratégia fundamental a ser perseguida, mas nas ações da CEF, o tratamento das negociações e das reivindicações (salariais, condições de trabalho, etc.), dos seus empregados, estão aquém da proposta do programa, ou seja, continua se dando dentro da lógica tradicional da relação capital/trabalho.

Na visão da CEF, no entanto, os seus empregados devem, nesse momento de mudanças internas - em que a empresa procura se equilibrar e garantir seu espaço no mercado - se preocupar em manter seus empregos, ou melhor dizendo, devem se preocupar, a priori, na sobrevivência da empresa, no seu fortalecimento e no seu equilíbrio financeiro, pois, somente assim, a CEF terá condições de, numa etapa posterior, proporcionar a elevação dos salários de seus empregados, reconhecendo seus esforços e comprometimento com a empresa.

De acordo ainda com o sindicato dos bancários, a proposta do PQC de participação dos empregados da CEF, ao que parece, significa apenas a adesão

aos princípios estabelecidos pelo programa. Aos economiários continuam vedados, por exemplo, a intervenção na elaboração do plano de cargos e carreiras, a participação nos ganhos de produtividade, o acesso às informações de natureza econômica e financeira da empresa, entre outras. Dessa forma, a participação, para o PQC, não tem sido sinônimo de democratização da gestão empresarial. Estes “deslizes” do programa, fazem com que o mesmo se torne vulnerável no tocante à adesão total dos empregados da CEF. Existe entre os economiários um clima de desconfiança quanto à sua seriedade, e uma falta de motivação para o cumprimento de novas rotinas (elaboração de gráficos e histogramas, participação em grupos de “cumbuca”, etc.) que se propõem a se sobrepôr às tarefas costumeiras. Isto posto, se a política do PQC, de respeito aos empregados da CEF como seres humanos independentes, não sair do papel, as metas estabelecidas pelo programa estarão possivelmente comprometidas.

CONCLUSÃO

O progresso técnico é fundamental na dinâmica econômica, pois os novos produtos e processos levam as empresas a liderarem os mercados mundiais (e nacionais), e a realizarem lucros extraordinários, que serão tanto maiores, quanto mais extensos forem os mercados. Nesse processo, o ambiente externo às empresas deixa de ser apenas a economia nacional, para englobar o resto do mundo, e os agentes tornam-se mais numerosos, e, por isso, o ambiente externo fica, além de mais extenso, complexo. Nesse contexto, as empresas sentem, cada vez mais forte, a necessidade de adaptação às mudanças, para assegurarem a sobrevivência.

Isto posto, problemas que, as constantes transformações que ocorrem fora do núcleo das unidades produtoras capitalistas, são derivadas sobretudo das inovações tecnológicas e da expansão do mercado mundial, e que, estas mesmas transformações extra-empresas repercutem, por sua vez, no dinamismo do mercado interno motivando as empresas a um contínuo **processo de reestruturação**, a fim de assegurarem sua **sobrevivência**, evitando a **destruição criadora**.

Assim sendo, verificamos que as mudanças ocorrem inicialmente no núcleo da produção capitalista, e tais mudanças são, muitas das vezes, exigidas por fatores externos às empresas. É esta interação de forças (micro e macro) que impulsiona o desenvolvimento das sociedades capitalistas em todos os seus aspectos, ou seja, aspectos econômico, político, social, cultural, institucional, etc.

O momento atual que caracteriza a transição entre os dois paradigmas abordados (produção em massa e produção em massa flexível), é o resultado (inacabado) de ~~todo~~ um conjunto de mudanças que ocorreram nas últimas décadas, a nível mundial, mais especificamente nos países do primeiro mundo e que, vêm se

difundindo recentemente por todo mundo. Queremos destacar as seguintes mudanças:

- i) Terceira revolução tecnológica representada pela microeletrônica, telemática, química fina, fibra ótica, biotecnologia, engenharia genética e outros;
- ii) Emergência das novas formas de organização da produção, do trabalho e da empresa (PQT, GQT, *just in time*, etc);
- iii) Globalização/Regionalização da economia mundial;
- iv) Fim da Guerra Fria, período marcado pelas barreiras alfandegárias entre países, e início da “guerra comercial”, baseada na tendência à maior competitividade entre empresas e entre países, cujas barreiras à competição se centralizam na maior exigência de Qualidade e Produtividade de produtos e serviços;
- v) Maior diversificação de produtos, acompanhada de menor ciclo de vida destes;
- vi) Maior preocupação com os impactos do desenvolvimento industrial sobre o sistema ecológico, exigindo das empresas, como requisito de competitividade internacional, o desenvolvimento de produtos que não agridam a natureza, no intuito de preservar o equilíbrio ecológico do planeta;
- vii) Os fatores acima, implicaram na **fragmentação do mercado de massa**, ou seja, os “clientes” - tanto consumidores quanto empresas - passaram a exigir um **tratamento individualizado**. Individual e/ou combinadamente, os fatores acima contribuíram para que o foco do poder de mercado se voltasse para as exigências do consumidor.

O Brasil tem percebido e sentido o impacto que as mudanças, explicitadas acima, acarretam sobre o desempenho da economia nacional, na suas relações comerciais a nível internacional. No entanto, verificamos que, em um país em desenvolvimento como o Brasil - em que o nível educacional, científico e tecnológico se encontra bastante atrasado em relação às exigências impostas pelo novo padrão de competitividade internacional -, há a necessidade urgente de se

tirar do papel o discurso modernizante, desburocratizante, etc, e tomar atitudes básicas fundamentais para uma maior inserção do Brasil na economia mundial, que, de acordo com o nosso entender são:

- i) Investir maciçamente em educação básica fundamental;
- ii) Desenvolver tecnologia nacional capaz de competir em igualdade de condições no mercado internacional;
- iii) O elemento social deve ser abordado da mesma forma contundente que a atualização e capacitação tecnológica, pois a qualificação, as condições de saúde e alimentação da população brasileira são também importantes fatores de competitividade dentro das novas formas de organização da produção e do trabalho.

Com relação às instituições bancárias, estas estão intimamente ligadas, como a tecnologia, às mudanças que ocorrem na economia mundial. Na ótica Schumpeteriana, abordada no primeiro capítulo, as instituições bancárias, entre outras, estimulam o desenvolvimento econômico ao fornecerem crédito aos “empresários inovadores”. Os empréstimos concedidos complementam a poupança privada, permitindo o financiamento dos investimentos necessários ao desenvolvimento. Desse modo, os bancos que financiam projetos de longo prazo tornam-se fundamentais no processo de desenvolvimento das economias. Os bancos permitem a adoção de políticas públicas de desenvolvimento, tais como modernização da economia, implantação de infra-estrutura básica, entre outras.

Nesse sentido, a Caixa Econômica Federal atuando como banco público de fomento à infra-estrutura básica, saneamento, habitação, etc, em todo território nacional, age corretamente ao buscar implantar Qualidade no atendimento às demandas sociais - ao mesmo tempo que procura implantar Qualidade no seu papel de banco comercial -, pois a CEF tem uma enorme responsabilidade ao administrar fundos públicos (FGTS, PIS, Seguro-Desemprego, etc) ao mesmo

tempo que tem a tarefa de financiar projetos de cunho social. Além do mais, a CEF tem que demonstrar competência perante a sociedade, no sentido de garantir os monopólios que ela, ainda, detém, tais como o Penhor, Loterias Federais, Depósitos Judiciais, entre outros, se não quiser que ocorra de perdê-los, a exemplo do que aconteceu à caderneta de poupança que, até 1988, era um monopólio dela.

Diante dessa situação, o PQC pode representar, para a CEF, uma valiosa estratégia de adaptação às exigências do mercado e, sobretudo da sociedade. Porém, como já foi visto, o sucesso do Programa depende, fundamentalmente, do envolvimento e comprometimento dos empregados desta instituição. Aliás, toda a atenção dos programas e práticas organizacionais nos moldes japoneses se centraliza no engajamento incitado dos trabalhadores e, para tanto, as empresas devem executar políticas de desenvolvimento e valorização do potencial humano, voltadas à satisfação e bem-estar de todos os empregados, o que implica em salários justos, lazer, saúde, alimentação, tranquilidade psico-emocional, estabilidade no emprego, entre outros.

Nesse sentido, é preocupante, para o êxito do PQC, a situação desmotivadora pela qual os economiários estão passando no que se refere a salários comprimidos e insegurança em relação à estabilidade no emprego. O autor desta monografia é empregado desta instituição e conhece bem o “MORAL BAIXO” dos colegas de trabalho e, por isso, conhece a resistência que há, por parte deles, para assumirem o Programa, o que, como já dissemos anteriormente, poderá, esperamos que não, comprometer o sucesso do Programa de Qualidade da CEF, visto que, o compromisso dos economiários para com o PQC é uma tarefa que exige disposição para trabalhar numa visão de longo prazo, ou seja, todos devem estar continuamente de “MORAL ELEVADO”, o que no momento não está acontecendo.

BIBLIOGRAFIA

1. BAUTZER, Tatiana. **GAZETA MERCANTIL. Bancos Premiam a Especialização.** Relatório Gazeta Mercantil. 8/Jul/1995.
2. BRASIL/ Presidência da República. **Brasil: Um Projeto de Reconstrução Nacional.** Brasília, 1991, p. 18. ["Projetão"]
3. BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX.** 3a Ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980. 379p.
4. CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983.
5. DIEESE. **Os Trabalhadores e o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade.** SEMINÁRIOS & EVENTOS. São Paulo. n. 1. Set/1994, 79 p.
6. DIEESE. **Trabalho e Reestruturação Produtiva: 10 Anos de Linha de Produção.** São Paulo, Nov/1994.
7. FERREIRA, C. G. et al. **Alternativas Sueca, Italiana e Japonesa ao Paradigma Fordista: Elementos para uma Discussão do Caso Brasileiro.** Anais da Associação Brasileira de Estudo do Trabalho. São Paulo, Abril 1991.
8. FERRO, José Roberto. **Aprendendo com o "OHNOISMO" (Produção Flexível em Massa): Lições para o Brasil.** Revista de Administração de Empresas, v. 30(3), São Paulo, Jul/Set 1990.
9. FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Conjuntura Econômica.** v. 39(3), Rio de Janeiro, mar/1985.
10. GALBRAITH, J. K. **O Novo Estado Industrial.** Nova Cultural. São Paulo, 1985. (Coleção "Os Economistas").
11. FREEMAN, Christofer. **Technology Policy and Economic Performance: Lessons From Japan.** London, Pinter, 1987.
12. MAGNOLI, Demétrio. **O Novo Mapa do Mundo.** 10a Ed. São Paulo: Moderna. 1994 (Coleção Polêmica).
13. HOBBSBAWM, Eric J. **A Era dos Impérios (1875-1914).** Rio de Janeiro: Paz e Terra. 2a Ed. 1989, 546p.

15. HUNT, E. K. **História do Pensamento Econômico**. 5a Ed. Rio de Janeiro: Campus. 1987, 518p.
16. JUCÁ, Afonso Eduardo de Oliveira. **O Setor Bancário Brasileiro: Evolução Institucional e Processo de Concentração**. UFC/CAEN. Tese de Mestrado, Jun/1994.
17. LAGO, L. A. Corrêa do. **A Retomada do Crescimento e as Distorções do "Milagre": 1967-1973**. in: ABREU, M. de Paiva (Org.). **A Ordem do Progresso: Cem Anos de Política Econômica Republicana 1889-1989**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
18. LEITE, Márcia de Paula. **Reestruturação Produtiva, Novas Tecnologias e Novas Formas de Gestão da Mão-de-Obra**. In: Oliveira, Carlos Alonso et al. **O Mundo do Trabalho (Crise e mudança no final do século)**. São Paulo. Unicamp, Mtb, PNUD, Página Aberta Ltda, nov. 1994.
19. MAGNOLI, Demétrio. **O Novo Mapa do Mundo**. 10a Ed. São Paulo: Moderna. 1994 (Coleção Polêmica).
20. MODIANO, Eduardo. **A Ópera dos Três Cruzados: 1985-1989**. In: ABREU, Marcelo de Paiva (Org.). *Op. cit.*
21. MINISTÉRIO DA ECONOMIA, FAZENDA E PLANEJAMENTO EM CONJUNTO COM O MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E A SECRETARIA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - Termo de Referência**. Brasília, 26 de junho de 1990. (mimeografado)
22. MORAES NETO, B. R. & SILVA, F. L. G. **A Linha de Montagem do Final do Século**. Trabalho, Tecnologia e Organização: Da Manufatura à Automação. *Revista de Administração de Empresas*. v. 26(4). Rio de Janeiro. Out/Dez 1986.
23. FARO, Clovis de. PEREIRA, L. C. Bresser (et al). **Plano Collor: Avaliações e Perspectivas**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Ed., 1990. 342p.
24. RESENDE, André Lara. **Estabilização e Reforma: 1964-1967**. in: ABREU, M. de Paiva (Org.). **A Ordem do Progresso: Cem Anos de Política Econômica Republicana, 1889-1989**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
25. SAYAD, João. **Diretrizes Gerais de Política Econômica - Notas para o I PND da Nova República, Maio 1985**. In: *Revista de Economia Política*. v. 5(3), São Paulo, Jul/Set 1985.

26. SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico.** 3a Ed., São Paulo: Nova Cultural, 1988 (Os Economistas).
27. SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, Socialismo e Democracia.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.
28. SOUZA, N. de Jesus. **Desenvolvimento Econômico.** São Paulo: Atlas. 1993, 242p.
29. TAUILLE, José Ricardo. **Novos Padrões Tecnológicos, Competitividade Industrial e Bem-Estar Social: Perspectivas Brasileiras.** In: VELLOSO, João Paulo dos Reis et al. **A Nova Estratégia Industrial e Tecnológica: o Brasil e o Mundo da III Revolução Industrial.** Rio de Janeiro, José Olympio, 1990.
30. TOFFLER, Alvin & TOFFLER, Heidi. **Economia do Pacífico Anuncia uma Nova Era de Instabilidade.** Folha de São Paulo. São Paulo, 23 de Janeiro de 1994, p. 6/12-13.