

Este exemplar corresponde à reedição
final da Tese defendida por EDISON
MELLO JUNIOR - e aprovada
pela comissão julgadora em 21/12/94.

Data: 21/12/94

Assinatura: - *Oru Noronha*

EDISON MELLO JUNIOR

**OS LAICOS CULTIVADOS
ECONOMIA E SIMBOLOGIA NA EDUCAÇÃO
DOS GESTORES**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

1994


1302214

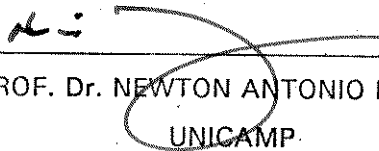
**OS LAICOS CULTIVADOS
ECONOMIA E SIMBOLOGIA NA EDUCAÇÃO DOS
GESTORES**

EDISON MELLO JUNIOR

TESE SUBMETIDA À BANCA EXAMINADORA CONSTITUÍDA PELA FACULDADE DE EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP, COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR EM EDUCAÇÃO.

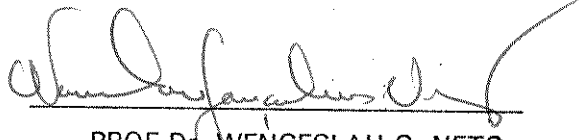
APROVADA POR:


PROFa. Dra. OLINDA MARIA NORONHA
PRESIDENTE


PROF. Dr. NEWTON ANTONIO P. BRYAN
UNICAMP


PROF. Dr. RAMON PEÑA CASTRO
UFScar


PROF. Dr. ROBERTO HELOANI FILHO
UNICAMP


PROF. Dr. WENCESLAU G. NETO
U.F. UBERLÂNDIA

Campinas - Brasil
Dezembro de 1994

Campinas - Brasil
Dezembro de 1994

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é resultado da minha dedicação, durante quatro anos, a uma pesquisa que está diretamente relacionada à minha trajetória profissional - e de suas contradições - que começou, na verdade, com o meu ingresso no Citibank, há vinte e dois anos atrás.

Ali, ao ser submetido aos primeiros rituais de sagração para assumir as funções gerenciais tomei contato pela primeira vez, e pude observar, sem compreender muito que, os símbolos utilizados pelo Banco, tinham um forte apelo para conquistar a nossa cumplicidade aos credos, à "cultura" e às disciplinas internas.

No entanto, não foram suficientes para influenciar um filho da baixa classe média, e nem convencê-lo a permanecer na Instituição. Com isso, não cheguei a ser promovido a "Officer" - designação dada aos iniciados na gerência -, mas pude experimentar a ação do simbólico como instrumento de sedução.

Sendo este, um espaço para agradecimentos, não poderia deixar de manifestar a minha gratidão ao Citibank, que "desligando-me" do seu quadro

funcional, permitiu-me caminhar em direção a "novos horizontes", que, na verdade nada tinham de novo e nem tampouco de horizonte.

Em 1983, com a experiência obtida no gerenciamento de grandes projetos de engenharia, particularmente pelas mãos do engenheiro Paul Campbell Dinsmore, que acabava de escrever o livro "Poder e influência gerencial - além da autoridade formal, o mestrado em Administração, surgia como uma opção definitiva na minha vida profissional, por uma razão de ordem fundamental: dedicar-me ao estudo das "coisas" que eu havia feito a vida toda, e não entendia o porquê.

"Incentivado" por Paul, prestei os exames para ingresso no Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, no mesmo ano, tendo sido aprovado para compor a turma de 1984.

Ao engenheiro Paul Campbell Dinsmore os meus agradecimentos pelo incentivo e pela demissão dos quadros da Engevix, num momento em que sabia da impossibilidade de conseguir outro emprego cursando o mestrado em tempo integral. O discurso da empresa na voz dos seus asseclas, sobre a "preocupação" de capacitação de seu quadro funcional foi apreendido nesse momento. Mesmo não tendo tido a felicidade de ler a obra referida anteriormente, hoje é possível entender o que vem a ser "além da autoridade formal", subtítulo da obra. Gostaria ainda de incorporar a esses agradecimentos, os da minha família, pelos momentos felizes que passaram, com um pai desempregado por um ano aproximadamente.

Nessas condições especiais, dentre outras que não merecem o espaço acadêmico, o mestrado foi concluído em 1985 com a ajuda de duas grandes amigas e professoras que, por meio de projetos de pesquisa

puderam ajudar-me financeiramente e emocionalmente. Às Profas, Dra. Angela da Rocha e Heloísa Maria Barbosa Leite, Msc, meus sinceros agradecimentos e a minha eterna gratidão.

Encerrada essa etapa, abria-se o espaço para reingressar na vida acadêmica, interrompida nos bons tempos em que alfabetizava crianças, porque "a profissão de professor não era rentável". Esse era o mote difundido e aceito entre as famílias da baixa classe média que me levou à graduação em Engenharia Civil; uma profissão que jamais exerci.

Por opção, definida com bastante clareza, em 1984 ingressei por concurso público na Fundação Universidade Federal de Uberlândia, para desenvolver os meus trabalhos de ensino, pesquisa e extensão, na área de recursos humanos, junto ao Departamento de Administração.

O desenvolvimento das minhas reflexões teóricas a partir da pesquisa de mestrado por mim realizada, sobre "Programas de Treinamento e Desenvolvimento Gerencial em quatro grandes empresas do setor de petróleo (Exxon, Shell, Petrobrás e Ipiranga), conduziram-me a buscar um programa de doutorado que, dentre outras características, pudesse fazer-me avançar em uma direção crítica à educação oferecida pelos centros de treinamento aos gestores.

Assim, em 1991, ingressei no Programa de Doutorado da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, por sugestão do Prof. Dr. Gaudêncio Frigotto, a quem deixo aqui registrado os meus agradecimentos.

Os fundamentos teóricos deste trabalho, devem-se ao empenho dos professores das disciplinas que cursei. Neste momento, meus agradecimentos, são dirigidos aos professores, Dr. Dermeval Saviani, Dr. João Francisco Régis de Moraes e Dr. Pedro L. Göergen.

À Profa. Dra. Lili Katsuco Kawamura, que me orientou durante o meu período de créditos, a quem devo a base dos conhecimentos adquiridos e a ajuda na definição do objeto de pesquisa, deixo aqui registrado os meus agradecimentos e meu respeito por sua competência profissional.

À Profa. Dra. Olinda Maria Noronha que me orientou na parte final deste trabalho e possibilitou-me concluí-lo dentro do prazo, deixo registrado mais do que os meus agradecimentos, o meu respeito por sua competência profissional e a minha admiração por uma personalidade ímpar, daquelas que se custa a encontrar pela vida afora. Receba, o tanto quanto possível, o meu carinho e a minha amizade.

Aos professores doutores Newton Antonio P. Bryan e Wenceslau Gonçalves Neto, meus sinceros agradecimentos pelas sugestões dadas à época do exame de qualificação.

À minha família, Angela, Bruno, Gustavo e Renata, mais do que os meus agradecimentos, o registro de uma dívida eterna: a do tempo consumido em meus "deveres" profissionais, que nos privou, de forma irrecuperável, alguns momentos fundamentais de nossos cotidianos.

Finalmente, gostaria de encerrar esses agradecimentos com o registro público da minha admiração e respeito, a um educador que exerceu forte influência na minha conduta profissional e acadêmica. Tomando a liberdade de dispensar as insígnias burocrático-acadêmicas que precedem o

seu nome, dedico a você Maurício Tragtemberg, esse trabalho, como o símbolo mais explícito de um laico quase-cultivado.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	01
CAPÍTULO I - ANTECEDENTES ECONÔMICOS E SIMBÓLICOS	
NA EDUCAÇÃO DOS GESTORES	08
1. Os fundamentos da gestão no capitalismo concorrencial	11
2. A "gestão científica do trabalho": da expansão do capitalismo concorrencial ao capitalismo monopolista	15
3. A gestão na plenitude do capitalismo monopolista	31
4. Novas formas de gestão para o capitalismo em sua forma avançada	43
5. A importação das formas de gestão para o Brasil.....	44
CAPÍTULO II - EDUCAÇÃO DOS GESTORES SOB A DISCIPLINA DO ECONÔMICO	
1. Capital humano como fundamento econômico para a formação de gestores	65
2. A educação permanente como fundamento pedagógico para a formação de gestores.....	73
3. O "princípio educativo" da empresa	75
4. As estratégias educacionais do capital para as novas formas de gestão	82
4.1. Terceirização	102
4.2. Gestão de Projetos de Qualidade.....	103
4.3. Reengenharia.....	121
4.3. Reengenharia.....	127
CAPÍTULO III - EDUCAÇÃO DOS GESTORES SOB A DISCIPLINA DO SIMBÓLICO.....	
1. Sobre mitos e símbolos: uma aproximação teórica	135
2. Os simbolismos materializados no cotidiano empresarial.....	136
3. O simbólico nas condições da modernidade.....	141
4. O simbólico racionalizado no carisma de cargo.....	145
5. O salário como componente simbólico do cargo	166
5. O salário como componente simbólico do cargo	169

CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES..... 175

BIBLIOGRAFIA 186

INTRODUÇÃO

Para se constituir como poder central de uma ordem social, a burguesia teve que forjar um mundo para si que estivesse de acordo com os seus ideais. Um empreendimento que a colocou diante de um desafio e de um eterno dilema.

Como desafio, tinha pela frente a execução de um projeto de sociedade que rompesse com as forças conservadoras que constituíam as mentalidades do século XVIII, representadas, fundamentalmente, pela igreja e pela aristocracia.

Como dilema, as "alianças" que precisava manter com essas forças conservadoras para consumir as suas estratégias.

A igreja lhe acenava com o controle dos simples, dos crentes, dos tementes a Deus, matéria-prima da expansão econômica burguesa. Mais do que isso, a igreja era modelo institucional exemplar da submissão pela fé e dona de um controle sobre seus fiéis, o que instiga a burguesia a desvendar esses mistérios.

A aristocracia, por sua vez, a seduzia, por conta dos atributos que conferia ao estilo de vida com o qual a burguesia sempre sonhou e do qual buscou se aproximar em toda a sua trajetória histórica.

Faltava, à burguesia, o exercício da cruz e da espada.

Enquanto laicos, precisavam do apoio da igreja para aprender o discurso da fé e a arte do cultivo das almas. Afinal, a ascensão social era um sacrifício que se justificava apenas como forma de elevação espiritual.

Enquanto leigos, precisavam, também, serem cultivados, segundo uma educação que se aproximasse do modo de vida e dos valores aristocráticos.

Esses "bens espirituais" a história não reservou à burguesia, restando-lhe, como consolo, a "apropriação" dos bens materiais e a herança do eterno sofrimento de identidade de classe.

Os "Laicos Cultivados", como título de tese de doutorado, tem primordialmente o seguinte sentido: dar o significado que nos parece mais apropriado ao processo educacional que a burguesia destinou, como sacramento, a todos aqueles que desejassem ingressar no seu mundo.

O subtítulo, "economia e simbologia na educação dos gestores" especifica em que medida a burguesia forja as condições educacionais, para organizar o processo de trabalho e maximizar a produtividade do trabalhador, segundo os seus conceitos de eficiência e qualidade.

Inicialmente, utiliza-se do aparato pedagógico difundido pela escola oficial, para, em seguida, reconvertê-lo às especificidades daquilo que denomina por treinamento e desenvolvimento profissional.

A educação dos gestores, como tema central de nossas investigações, é destacada, neste trabalho, dos temas que se referem à educação do trabalhador em geral, como uma delimitação metodológica, por serem os gestores, enquanto em atividades executivas de gerência, uma categoria funcional dotada de certas especificidades.

Não se constituem, não se consideram e não são considerados como trabalhadores na acepção instrumentalista que o capital confere àqueles que "fazem" uma atividade típica do seu complexo de ocupações.

Enquanto gestor, deve ser levado gradativamente a se dissociar de sua formação profissional básica. O desenvolvimento do conhecimento técnico não deve sobrepor o desenvolvimento das habilidades interpessoais, como requisito mínimo imposto aos postulantes ao cargo.

Desse embate, situado ao nível educacional, emerge o objeto de nossas investigações, que, em sua forma mais ampla, procura apreender de que maneira os gestores se organizam dentro de uma classe fundamental, pactuam com essa classe na edificação de um sistema hegemônico e estabelecem uma ideologia que impregna, socializa e integra um dado sistema social.

Em sua forma específica, o objeto de estudo, volta-se para revelar que a educação proposta aos gestores, particularmente nos Centros de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, localizados e patrocinados pela grande maioria das empresas, ultrapassa as propostas contidas nos projetos educacionais oficiais.

A "educação" proposta, segundo as diretrizes do capital, é, então, restaurada na esfera do econômico e do simbólico, onde complexas

estruturas relacionam-se para constituírem as bases materiais nas quais as estratégias de expansão capitalista são racionalizadas.

Os artifícios convencionais usados pela direção capitalista, para produzir e reproduzir as condições de hegemonia, vêm sendo substituídos gradativamente por formas mais sofisticadas de dominação-direção. Tanto assim que temas como motivação, liderança e comunicação, dentre outros, que eram presenças obrigatórias em todos os programas de desenvolvimento gerencial são substituídos por temas voltados para o "inconsciente" das relações de trabalho.

Nas esferas do econômico e do simbólico, alternam-se as pedagogias que permitem, ao capital, educar os seus gestores para a maximização da produtividade, entendendo-se por educação, também, o disciplinamento exigido para a condição de porta-vozes da boa-imagem do capital.

Ao lado da moderna tecnologia, convivem patéticos símbolos como: broches de ouro, bandejas de prata, bonecas de porcelana, imagens de santos e outros totens que dão vida às histórias das corporações que os utilizam. Por outro lado, moficando apenas o teor do apelo econômico, os carros, viagens de férias com toda a família e imóveis, cumprem a mesma função dos símbolos mencionados anteriormente.

As empresa multinacionais, em geral, e as empresas americanas, em particular, são "extremamente sensíveis" à utilização de símbolos em sua políticas de integração de recursos humanos. Os símbolos, segundo a lógica dos profissionais de recursos humanos, permitem identificar os funcionários que realizaram um ato heróico na empresa, e servem como exemplo, a ser seguido, para todos os demais funcionários.

A IBM, líder mundial do mercado de informática, é um exemplo típico de convivência entre as modernas formas de gestão requeridas pelo avanço do desenvolvimento tecnológico e o recurso aos simbologismos em seu cotidiano empresarial.

Por essa razão, o eixo central de nossa pesquisa voltou-se para as atividades desenvolvidas pela empresa, em seu Centro Educacional, localizado na cidade do Rio de Janeiro, nos anos de 1992-1993, paralelamente aos movimentos de reforma na educação, que a Matriz, nos Estados Unidos, promovia internamente em sua políticas educacionais, a partir da Reforma Educacional promovida pelo governo americano, com o apoio e a colaboração da IBM.

Ainda que sendo tratada com destaque em nossas análises, por sua posição e condição de líder de mercado, e principalmente por se adiantar à divulgação de novas tecnologias de gestão, é de fundamental importância que se diga que esse estudo não é um estudo sobre a IBM. A empresa é tomada apenas como referencial às nossas reflexões sobre a educação dos gestores, pela razões acima especificadas, que a colocam na condição de um intelectual orgânico a serviço das novas tecnologias.

Portanto, quando o foco das críticas voltam-se para a IBM, deve ser entendido que isso se dá por força de um recurso metodológico - o estudo de caso - e não para registrar práticas administrativas produtivas ou improdutivas, até porque a nossa experiência, ao longo de aproximadamente vinte e dois anos lidando com recursos humanos, permite-nos afirmar que: mudam-se os insetos, mas as flores são sempre as mesmas.

Por essas razões, fontes secundárias foram utilizadas como forma de consubstanciar e, principalmente, ampliar as nossas análises, o que nos conduziu a pesquisar e obter dados de outras empresas, tanto quanto com

ex-funcionários, através de comunicações e apresentações feitas em seminários e congressos sobre o tema.

Em sua estrutura geral, o trabalho está assim organizado:

O Capítulo I resgata os antecedentes econômicos e simbólicos na educação dos gestores, onde a gestão é discutida, primeiramente, no capitalismo concorrencial, a seguir, no capitalismo monopolista e, finalmente, no capitalismo em sua forma avançada. Esta opção foi feita, por entendermos que, para cada fase do capitalismo, diferentes formas de gestão tiveram que ser forjadas pelo capital para sustentar as suas estratégias de expansão e de exclusão, em um momento particular do seu desenvolvimento.

No Capítulo II, centralizamos a educação nos limites que o capital a subordina à esfera do econômico, e as formas que utiliza para provocar esta subordinação. A influência do conceito de capital humano e de educação permanente abre o leque das discussões que faremos avançar no sentido de caracterizar o que denominamos por princípio educativo da empresa e por estratégias educacionais do capital para as novas formas de gestão.

Essa abordagem econômica da educação está sustentada, em sua grande maioria, a partir dos trabalhos educacionais realizados pelo Centro Educacional da IBM, que permitiu que ali se fizessem as entrevistas e que o material obtido servisse como dado de referência à esta pesquisa.

No capítulo III, procuramos apresentar a educação na perspectiva em que o capital a interpreta na esfera do simbólico. Particularmente, as análises ali desenvolvidas voltaram-se para os conteúdos implícitos nos "Credos" da IBM, e, como complementação, da Exxon e do Citibank.

Finalmente, o Capítulo IV foi reservado para as conclusões deste trabalho e as recomendações para novas pesquisas, que julgamos, segundo os desdobramentos deste trabalho, como contribuições de relevância a todos os pesquisadores que estejam interessados neste assunto.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES ECONÔMICOS E SIMBÓLICOS NA EDUCAÇÃO DOS GESTORES

A ideologia neoliberal, diretriz fundamental do modo de produção capitalista em sua forma avançada, molda as ações, que a sociedade do trabalho absorve e legitima, ainda que precariamente, e dissimula, pela sutileza dos seus métodos, as formas que elaboram o imaginário social que serve aos propósitos de uma exploração e de uma dominação consensadas.

As condições materiais para o novo modelo econômico, segundo CHAUI¹ [1993], ao romper com a tradição secular do capitalismo, em cujas bases estavam as premissas do modelo fordista de produção - baseado em grandes plantas industriais, na racionalidade dos custos de produção através da centralização das decisões pela gerência, no planejamento, na qualidade dos produtos, na funcionalidade das operações e na produtividade do trabalho - responde com a terceirização, o predomínio do capital financeiro, a dispersão e fragmentação da produção e da distribuição, a centralização e velocidade da informação, a incorporação da ciência e da tecnologia como forças produtivas em mudanças extremamente rápidas, pequenos estoques e pequena durabilidade dos produtos, que tendem, cada vez mais, ao descartável.

¹ Marilena CHAUI . A crise na educação brasileira: confusão entre privilégio e direito, 1-12.

Ao modelo keynesiano, baseado no endividamento estatal e no desenvolvimento econômico articulado ao Estado do Bem-Estar, a nova economia responde com a idéia do Estado mínimo, a privatização das políticas sociais, a desregulação do mercado, a competitividade e o encolhimento da esfera pública.

Nessas condições, o processo de trabalho é atravessado por profundas modificações em sua estrutura principal. A intensa absorção de novas tecnologias pelo sistema produtivo e a qualificação do trabalhador, necessária ao seu melhor ajuste, permite-nos trilhar e compor as ações, que se velam sob os discursos que "constroem" o imaginário social de uma educação permanente, como condicionante para o trabalhador enfrentar os desafios da modernidade.

Historicamente, o trabalho, no capitalismo clássico, é representativo das condições de existência da produção capitalista, por meio da qual o trabalhador dispõe de sua força de trabalho como mercadoria e vende essa força de trabalho com forma de superar a sua separação dos meios de produção - cujo proprietário exclusivo é o capitalista - e as condições de sua subsistência.

Na parte quarta do Volume 1 do CAPITAL, Marx define as condições em que se inicia a produção capitalista, ou seja, *"quando um mesmo capital particular ocupa, de uma só vez, número considerável de trabalhadores, quando o processo de trabalho amplia sua escala e fornece produtos em maior quantidade"*² diferente do que ocorre no modo de produção da manufatura e no artesanato das corporações, em que a diferença se dá na quantidade de trabalhadores mantidos em sua ocupação sob a tutela de um mesmo capital.

² K.MARX. O capital: crítica da economia política - Livro Primeiro, 370.

O desenvolvimento do modo de produção capitalista supera a organização do trabalho dos modos de produção anteriores, definindo novas formas de cooperação, nas quais o que prevalece é, além da reunião de trabalhadores em um mesmo processo de produção ou processos de produção interdependentes, a planificação dos métodos de trabalho.

Não se trata (apenas) da elevação da força produtiva individual através da cooperação, mas da criação de uma força produtiva nova, a saber, a força coletiva. Pondo de lado a nova potência que surge da fusão de muitas forças numa força comum, o simples contrato social, na maioria dos trabalhos produtivos, provoca emulação entre os participantes, animando-os e estimulando-os o que aumenta a capacidade de realização de cada um, de modo que uma dúzia de pessoas, no mesmo dia de trabalho de 144 horas, produz um produto global muito maior do que 12 trabalhadores isolados, dos quais cada um trabalha 12 horas, ou do que um trabalhador que trabalhe 12 dias consecutivos.³

Uma vez iniciada a cooperação, os operários perdem a sua individualidade e a alienação do trabalho apresenta-se nas relações sociais que se estabelecem na cooperação, relações essas instrumentalizadas pela necessidade de uma direção capitalista, que organiza os planos e os níveis de decisão do processo produtivo, como forma de manter coesas as partes de um sistema idealizado sob objetivos comuns, o que, em outras palavras, Marx define como "*direção despótica do capitalista*", exercida através do conjunto de normas de controle e repressão.

³ IBIDEM, 374-5.

1. Os fundamentos da gestão no capitalismo concorrencial

Da cooperação simples à cooperação que se estabelece na manufatura, caracterizada pela divisão do trabalho, a forma de direção do processo produtivo é substancialmente modificada e expandida de maneira que a regulação social seja condição fundamental de toda a racionalidade do processo de trabalho.

De fato, se considerarmos que a economia capitalista nos seus primórdios, a partir do século XV na Europa Ocidental, facilitou o processo de transição entre as oficinas de artesãos e a grande indústria, com a intermediação das manufaturas, veremos que tanto a manufatura quanto a indústria necessitaram ultrapassar estágios intermediários para ajustar e capacitar os trabalhadores às novas técnicas que surgiam nos contornos do ainda primitivo modo de produção capitalista.

A manufatura, ao se constituir a partir da dissolução dos ofícios e sob um sistema de fragmentação da força de trabalho individual, cria um novo modelo de trabalhador: o trabalhador coletivo.

Para se consumir a transformação do trabalhador individual em trabalhador coletivo, a manufatura tem que romper com a visão orgânica do trabalhador individual e o faz expropriando o seu saber orgânico através do parcelamento das operações que compõem o modo de produção manufatureira.

O organismo coletivo que trabalha, na cooperação simples ou na manufatura, é uma forma de existência do capital. Esse mecanismo coletivo de produção composto de numerosos indivíduos, os trabalhadores parciais, pertence ao

capitalista. A produtividade que decorre da combinação dos trabalhos aparece, por isso, como produtividade do capital. A manufatura propriamente dita não só submete ao comando e à disciplina do capital, o trabalhador antes independente, mas também cria uma graduação hierárquica entre os próprios trabalhadores. Enquanto a cooperação simples, em geral não modifica o modo de trabalhar do indivíduo, a manufatura revoluciona inteiramente e se apodera da força individual de trabalho em suas raízes.⁴

O saber orgânico, propriedade exclusiva do trabalhador individual, é então fracionado e reorganizado no trabalhador coletivo, com a mediação da ciência, da técnica⁵ e da educação.

A visão mecanicista do mundo do século XVII, que, pela ciência de Galileu e Descartes, modificou a concepção da natureza, de organismo para máquina, resultou em um novo paradigma para as sociedades subseqüentes.

Da relação máquina - capital - homem - trabalho, tem origem a primeira cisão nas relações de produção, a qual se perpetuará em diversas instâncias da divisão do trabalho; afirmando a supremacia do capital sobre o trabalho, em um primeiro momento, e, em seguida, da máquina sobre o homem.

Para as novas relações de produção, a técnica que a máquina impõe ao trabalhador, como condição de sua existência no mundo da produção, requer qualificações antecedentes desses trabalhadores, o que em termos operacionais, pode ser viabilizado pela educação.

⁴ IBIDEM, 412.

⁵ "A ciência e a técnica até o fim do século XIX não eram interdependentes". In: - J. HABERMAS. Técnica e ciência enquanto ideologia. 327.

No entanto, as relações entre formação profissional, técnica e científica e desenvolvimento industrial devem se entendidas [em suas descontinuidades]⁶ pela forma como a burguesia "absorveu" a educação, na condição de classe dominante.

As propostas educacionais, inscritas no período compreendido entre a Revolução Francesa (1789 - 1794) e o Século XIX, apresentam-nos um quadro significativo dos princípios educativos considerados pela burguesia revolucionária para o seu cotidiano produtivo.

Formar indivíduos aptos para a competição do mercado, esse foi o ideal da burguesia triunfadora. Ideal lógico, sem dúvida, para uma sociedade em que a sede de lucros lançava os homens uns contra os outros, em um tropel de produtores independentes. Produzir, e produzir cada vez mais para conquistar novos mercados ou esmagar algum rival, essa foi desde o início, a única preocupação da burguesia triunfante.⁷

A livre concorrência não mais permitia ao capitalista excluir populações inteiras de trabalhadores da educação, pelo menos da educação primária.

⁶ A relação entre educação e progresso industrial na Europa, segundo Landes, constituiu-se por um movimento descontínuo em alguns países, particularmente entre a Inglaterra e a Alemanha do século XIX. Em resumo, "quando a Inglaterra deixou a formação técnica e o ensino primário a cargo da iniciativa privada - o que levou, nesse caso, a uma provisão sumamente desigual e inadequada de oportunidades -, os Estados Alemães financiaram generosamente toda uma gama de instituições...Até meados do século, a Inglaterra não tinha nada além da jovem Universidade de Londres. As primeiras melhorias vieram, mais ou menos em meados do século, na educação científica (Real Colégio de Química, em 1845; Escola Governamental de Minas, em 1851; Colégio Owen, em Manchester, em 1851); elas surgiram no nível mais alto e, durante muitos anos, foram parcialmente prejudicadas pela incapacidade de as escolas primárias e secundárias encontrarem e prepararem os iniciantes. A formação técnica e profissionalizante teve de esperar mais uma geração e, até o período do entre-guerras, sofreu da mesma deficiência". In: - David LANDES. Prometeu desacorrentado, 353.

⁷ Aníbal PONCE. Educação e luta de classes. 135.

As novas técnicas de produção exigiam, cada vez mais, qualificações específicas dos operários, remetendo-os para uma forma de organização hierarquizada, segundo a capacidade e habilidades possuídas pelos postulantes a uma atividade funcional. Nas indústrias desse período, era possível encontrar os trabalhadores já organizados sob a forma de *trabalhadores não especializados, trabalhadores especializados e trabalhadores altamente especializados.*

Por outro lado, a "formação profissional" desses trabalhadores, nada tinha a ver com a educação de conteúdo oficial. As *escolas politécnicas* constituídas nesse período foram construídas junto às fábricas, segundo os interesses da iniciativa privada.

A burguesia do século XIX preparava nelas [escolas politécnicas] os seus peritos industriais, da mesma forma que a do século XVI preparava nas suas escolas comerciais os seus peritos mercantis. Uma educação primária para as massas, uma educação superior para os técnicos, eis o que, em essência, a burguesia exigia no campo da educação.⁸

Para os seus filhos, no entanto, a burguesia reservava o ensino de nível médio (ou clássico), deslocado da concepção de trabalho e que por isso incorporava as representações das "classes superiores".

A concepção burguesa de educação revela, em seu conteúdo ideológico, o caráter de classe que difunde e os limites para os quais buscou solucionar as suas contradições no campo da educação; distribuindo eqüitativamente o conhecimento de forma a não comprometer as sua estratégias de dominação.

⁸ IBIDEM, 146.

Na verdade, a educação, aos olhos da burguesia da época - e até mesmo nos dias atuais -, não passou de um discurso de retórica para ser utilizado como justificativa da ordem social capitalista. O desprezo pela educação, particularmente pelos segmentos que não atendem ao imediatismo de suas necessidades - como a pesquisa científica de forma geral - , pode ser constatado pelo depoimento de um empresário da época:

" O segredo do êxito consiste exclusivamente na arte de fazer os outros trabalharem. Para fazer os outros trabalharem, não é necessário certamente muita ciência".⁹

2. A "gestão científica do trabalho": da expansão do capitalismo concorrencial ao capitalismo monopolista

A revisão do modo de produção fabril, decorrente dos movimentos instados pelas propostas do liberalismo econômico e pelas propostas racionalizantes contidas na "*gestão científica do trabalho*", de Taylor, impulsionou, de forma decisiva, a expansão dos domínios do capital. O "discurso da eficiência" torna-se tema central nessa nova ordem.

Explicitamente, Taylor nos induz a pensar que capital e trabalho se fortalecem com a prosperidade e a cooperação.(...) O discurso da prosperidade se desdobra para a produção. A cooperação se converte em eficiência e aperfeiçoamento de pessoal. Os mecanismos disciplinares começam vir à tona, pois, para aumentar a eficiência, será necessário aumentar o ritmo segundo as habilidades de cada trabalhador. Tal fato, traz embutidas a organização de uma instância classificadora das habilidades e potencialidades de

⁹ IBIDEM, 148.

*cada operário e a organização de um corpo de saber para articular essas potencialidades individuais com o ritmo que maximize de fato a produção. Tal instância, segundo Taylor, será a administração científica.*¹⁰

Dissociado o trabalhador do seu ofício e de suas tradições, o taylorismo avança para a dissociação entre a *concepção* e a *execução* da tarefa, ou de forma mais específica, *trabalho mental (ou intelectual)* de *trabalho manual (ou operacional)*.

Esse "corte", efetuado pelo taylorismo na concepção do trabalho, desencadeará os primeiros movimentos em direção as formas de gestão; agora em sua versão científica.

A *gestão científica do trabalho* de Taylor, que irá se difundir com maior intensidade durante as primeiras décadas do século XX, marca com peculiar precisão as aproximações entre a esfera da educação e a do mundo empresarial.

Como paradigma da eficiência, a empresa capitalista está voltada fundamentalmente para a *gestão do dinheiro* e para a *gestão de recursos humanos* - insumos básicos de todo o processo produtivo. Esses dados inspiraram os mais ilustres reformadores da educação, em particular da educação americana, a modelar a nova escola, segundo os princípios e normas da organização capitalista.

As análises de ENGUITA [1989], sobre a construção do discurso da eficiência, deixa exposto as formas com que o capital articula diferentes setores da sociedade civil, particularmente a educação, para consumir a sua

¹⁰ José R. HELOANI. Organização do trabalho e administração : uma visão multidisciplinar. 18.

posição hegemônica e difundir a sua concepção de mundo; tarefas essas que deverão ser internalizadas por todos os gestores.

O mundo empresarial tinha e tem a virtude de que apenas deixa ver o que sobrevive; ocultam-se à vista, sem necessidade de esforço algum, seus múltiplos fracassos e quebras ou sua capacidade para monopolizar as empresas rentáveis ao mesmo tempo que deixa para o setor público as arruinadas, o que subsidiariamente permite comparações superficiais nas quais aquelas saem necessariamente em vantagem em comparação com este. As empresas aparecem como as organizações que com maior eficácia enfrentam satisfatoriamente as necessidades de seus clientes, por um lado, e o problema da gestão de contingentes importantes de pessoas, por outro.¹¹

A partir da década de 40 do nosso século, nos países considerados desenvolvidos, as transformações tecnológicas vão definir de forma decisiva: a) a transição do imperialismo chamado clássico para a fase de transnacionalização do capital ou para o que já se convencionou chamar de "internacionalização da economia" ; b) a passagem entre dois padrões de sociedade, quais sejam : a **sociedade industrial**, caracterizada pela Revolução Industrial ocorrida nos séculos XVIII e XIX, que teve como característica fundamental a substituição da técnica artesanal pela produção fundada na maquinofatura e, a **sociedade tecnizada**, que irrompe no processo quando a sociedade industrial ainda não havia esgotado seus limites e que opera a substituição da produção maquinizada pela produção baseada na aparelhagem eletrônica, com uma velocidade nunca antes observada.

¹¹ Mariano F. ENGUIA. A face oculta da escola: educação e trabalho no capitalismo. 125.

As transformações tecnológicas nesse período, no entanto, devem ser entendidas dentro de um quadro de reconstrução e de crescimento desigual, ocorrido a partir do período entre-guerras e no período que se segue à Segunda Guerra Mundial, nas principais potências econômicas, particularmente naquilo que essas transformações representaram para distinguir as formas de gestão do trabalho junto às sociedades européia e americana.

Segundo LANDES [1994], as economias da Europa Ocidental pós-guerra, experimentam o crescimento e o desenvolvimento tecnológico - "*como uma ascensão cíclica particularmente vigorosa*" - a partir da demanda reprimida, inicialmente por artigos de primeira necessidade (alimentação, artigos de vestuário, materiais de construção etc..) e, por volta de 1948, por artigos de luxo (lambretas, automóveis e aparelhos eletrodomésticos em geral).

Em contrapartida, a oferta de recursos humanos, para acompanhar os índices crescentes das atividades produtivas, coincide, por um lado, com o contingente de mão-de-obra em idade de ingressar no mercado de trabalho, e, por outro lado, com o êxodo dos trabalhadores rurais e de pequenas empresas rumo às indústrias e às empresas do setor de serviços. Acrescente-se, aí, o aumento no fluxo de trabalhadores que imigravam dos seus países de origem, principalmente os de economia sub-desenvolvida, à procura de salários mais altos, proporcionados pelos países da Europa Ocidental.

A Alemanha, foi convocada a absorver milhões de refugiados, primeiro das áreas doadas ou devolvidas a seus vizinhos eslavos e de antigas áreas de povoação germânica na Europa oriental, e depois, da República Democrática da Alemanha. (Estes últimos foram um acréscimo especialmente

valioso à força de trabalho, uma vez que incluíam algumas das pessoas mais bem preparadas da Zona Leste.). A Inglaterra, pôde absorver um fluxo regular de imigrantes provenientes da Irlanda, da Índias Ocidentais, da Índia, do Paquistão e da África. A França, extraiu a maior parte de sua mão-de-obra estrangeira da Argélia, a princípio na pessoa de nativos argelinos e, mais tarde, após a revolução e o reconhecimento da independência argelina, numa enxurrada de quase um milhão de "colons" refugiados, temerosos ou não dispostos a viver sob o domínio argelino. Mas a França também atraiu imigrantes da Itália, Espanha e Portugal, que estavam dispostos a se infiltrarem ilegalmente, se necessário para ter uma oportunidade de ganhar o salário mínimo francês e sua modestas moradias.¹²

Nessas condições especiais em que se dispunha da mão-de-obra - excesso de contingente, e em decorrência, salários baixos - a expansão tecnológica européia é um fato que pode ser explicado prioritariamente em razão de seus baixos custos de produção, o que garantia a competitividade de seus produtos no mercado internacional... pelo menos quanto a preço.

No entanto, se esse contingente de "mão-de-obra barata" favorecia, por um lado, uma composição de custos de produtos sob medida, por outro, ameaçava a qualidade das linhas de produção.

Sem dúvida, faltavam à maioria desses trabalhadores industriais - mais uma vez, de dentro e de fora da sociedade - a instrução e as qualificações necessárias à moderna tecnologia. Os imigrantes eram particularmente deficientes

¹² David S. LANDES. Prometeu desacorrentado : transformação tecnológica e desenvolvimento industrial na Europa Ocidental, desde 1750 até a nossa época, 516.

*nesse aspecto, nem que fossem pelo simples fato de que, em geral, nem sequer falavam a língua do país anfitrião. Assim não devemos pensar nesse incremento da oferta de mão-de-obra como algo homogêneo e intercambiável com a oferta existente.*¹³

Pelo contrário, a "incapacidade" desses trabalhadores diante das novas condições de trabalho, facilitou ao capital aliar a mobilidade da mão-de-obra aos pré-requisitos para operação dos processos produtivos sob as novas bases tecnológicas: um trabalho que não mais exigia alto grau de especialização, prescindindo portanto, de uma qualificação prévia específica.

A divisão e a simplificação das funções produtivas diante das novas tecnologias, permitindo a utilização de mão-de-obra não qualificada, reformula os critérios de formação profissional: do treinamento individual passa para as modalidades de treinamento em grupo.

Essa mobilidade da mão-de-obra, agora sob controle exclusivo do capital, vincula definitivamente o treinamento profissional aos métodos de gestão a serem desenvolvidos daí por diante. Segundo essa perspectiva, qualquer trabalhador, desde que convenientemente treinado, poderia ser transformado em um operário semi-qualificado.

A sociedade do trabalho sob bases tecnológicas organiza-se então, a partir de duas categorias específicas de mão-de-obra: os "recuperáveis" para a produção, ou seja, mão-de-obra que tenha um perfil aproximado para a função que irá exercer, ainda que seja uma capacitação em potencial, e os "excluídos", que têm a sua importância no contingente de reserva em atividades subalternas.

¹³ IBIDEM, 517.

As operações tecnicamente avançadas da indústria moderna não são executadas no vazio. Cada trabalhador altamente especializado é apoiado por outros menos qualificados, tanto dentro da empresa manufatureira quanto fora dela. Alguém, tem que movimentar as mercadorias, transportar os homens para o trabalho e limpar as fábricas, as lojas e as ruas. Se a Europa não tivesse podido recorrer a uma oferta abundante de mão-de-obra manual não qualificada, o preço do trabalho qualificado teria subido ainda mais depressa do que subiu.¹⁴

Sob essas condições, a mudança de modelos de sociedade industrial para sociedade tecnizada vai impor padrões de competitividade entre os países, em forma e conteúdos diferentes dos padrões verificados, tanto nos modos de produção anteriores como nas etapas que antecedem o capitalismo avançado, por onde a maximização da produtividade e dos níveis de excelência de qualidade na produção e nos serviços, justifica a expansão dos domínios dos países capitalistas centrais, transformando países com economia incipiente em "ilhas de excelência" de níveis de produção e de qualidade no cenário mundial, como é o caso específico dos países que compõem os chamados "Tigres Asiáticos".

O conceito de qualidade, ou de "zero defeito", nesse novo paradigma pós-fordista, mais do que uma técnica de gestão da produção, representará uma filosofia, uma ética, que envolverá todos os membros da empresa para o objetivo coletivo de "*fazer bem da primeira vez*".¹⁵

¹⁴ IBIDEM, 518.

¹⁵ DOUCHI, Jean Marie. Em direção ao zero defeito na empresa : da qualidade total (T.Q.C.) aos círculos de qualidade, 45.

Esse conceito vai pressupor um processo de constante reciclagem de trabalhadores, em todos os níveis, como forma de ajuste das empresas às condições de internacionalização da economia. Se até os anos 50 a reciclagem é uma "pedagogia" voltada quase que exclusivamente para a indústria, a partir desse período, por conta do redirecionamento do capital, torna-se fundamental também nos setores primários e principalmente no terciário.

É certamente a reciclagem o ponto de partida para o surgimento e desdobramento da idéia de educação permanente. (...) O fato de que o sistema educacional não era capaz de suprir o mercado com a força de trabalho adequada às atividades industriais dos nossos dias, levou os educadores a propor uma ampla reforma do ensino, a partir do sistema educacional tradicional.¹⁶

A dissolução das formas de gestão taylorista, as quais estão na origem das transformações sofridas pelo modo de produção capitalista, entre a Primeira Guerra (1914-1918) e a Segunda Guerra (1939-1945), selam o surgimento de uma nova modalidade de gestão, o fordismo, que é antes resultado das condições históricas do desenvolvimento capitalista - notadamente na polaridade entre Europa e Estados Unidos na luta pela hegemonia do bloco capitalista - do que a extinção natural de um modelo de gestão por outro mais avançado, ou simplesmente como requisito imposto pelo advento das novas tecnologias.¹⁷

¹⁶ Vanilda PAIVA & Henrique RATTNER. Educação permanente & capitalismo tardio, 105.

¹⁷ Uma análise comparativa, ainda que superficial, dos trabalhos de Taylor (1856-1915) e Ford (1863-1947) revelam que o " taylorismo " constituiu-se com uma forma de gestão voltada estritamente para a racionalização do trabalho operário, sob a forma que ainda hoje conhecemos por "Estudos de Tempos e Movimentos". Seus trabalhos nessa área foram publicados no livro " Administração de Oficinas ", em 1903. Somente em 1911, por ocasião da publicação do seu livro "Princípios da Administração Científica", Taylor amplia as suas propostas de racionalização do trabalho operário inserindo a necessidade de uma estruturação a nível geral da empresa. Dessa maneira, o taylorismo, por sua gênese, deve ser lido dentro do seguinte contexto: a) está circunscrito aos efeitos diretos da revolução industrial, uma vez que suas experiências são desenvolvidas

O Fordismo, expressão cunhada para designar a inovação tecnológica no processo produtivo das indústrias européias, sob a forma de produção em massa, utiliza, com inigualável destreza, a situação que o pós-guerra (1918) estabelece na troca de posições e de papéis dos atores hegemônicos internacionais : os Estados Unidos, ao assumirem a direção do bloco capitalista colocam-se para o mundo como exemplo de modelo econômico, político e social.

A supremacia americana na ordem econômica mundial facilita as condições para difusão de seu messianismo democrático e com ele o triunfo do liberalismo.

O "American Way of Life" representa o modelo exemplar e acabado do ideário de superioridade estampado na sociedade americana, como a detentora do mais alto padrão de vida do mundo.

Sob a lógica do consumo em massa, conseqüência inevitável de uma massa de consumidores produtivos, o fordismo constituiu-se como a ação neutralizante e reformadora para um ocidente em crise; condutor ideológico de um conjunto de estratégias que orientarão a classe dominante a "deflagar" uma guerra de posição contra as classes subalternas, desfocando o terreno de luta do movimento operário, para as questões de ordem econômica e corporativa.

anteriormente às Guerras Mundiais; b) a ótica da gestão de Taylor, que não ultrapassa o chão-de-fábrica, está diretamente associada à sua função de empregado, ainda que exercendo cargo de chefia. Ford (1863-1947), pelo contrário, foi empresário de sucesso, sua experiência profissional está inserida no período entre-guerras, e por seus três princípios (Intensificação, Economicidade e Produtividade) é o que mais se aproxima dos postulados das "modernas" formas de gestão. Em 1899, fundou, em sociedade, a sua primeira fábrica de automóveis, protótipo do que viria a ser a Ford Motor Co.. Em 1913, com uma linha de produção de 800 carros populares por dia, utilizava o " primeiro plano de vendas e de assistência técnica" . No ano seguinte reparte com seus empregados uma parte do controle acionário da empresa.

Os ensaios de GRAMSCI sobre "Americanismo e Fordismo" colocam em relevo as questões sob as quais é elaborado o arcaboço ideológico para concretizar as estratégias de direção da classe dominante, particularmente da sociedade americana sobre a sociedade europeia e, por projeção, sobre o conjunto da sua sociedade civil.

A disseminação do fordismo dá-se então, em condições históricas e particulares que o constituem como uma ideologia de ações eminentemente subjetivas e de utilização acentuadamente simbólica.

Recordar as experiências realizadas por Ford e a economia feita pela sua empresa através da gestão direta do transporte e do comércio da mercadoria produzida, economia que influiu sobre o custo de produção, permitiu melhores salários e menores preços de venda. A existência dessas condições preliminares, racionalizadas pelo desenvolvimento histórico, tornou fácil racionalizar a produção e o trabalho, combinando habilmente a força (destruição do sindicalismo operário de base territorial) com a persuasão (altos salários, benefícios sociais diversos, propaganda ideológica e política habilíssima) para, finalmente, basear toda a vida do país na produção. A hegemonia vem da fábrica e, para ser exercida, só necessita de uma quantidade mínima de intermediários profissionais da política e da ideologia¹⁸

De peculiar, às formas de gestão anteriores, o fordismo reinterpreta a racionalização dos métodos taylorista. O individual é coletivizado na produção em massa e pressupõe, por esta razão, "a necessidade de elaborar um novo tipo humano, conforme o novo tipo de trabalho e produção".¹⁹

¹⁸ Antonio GRAMSCI. Maquiavel, a política e o estado moderno, 381-2.

O que Gramsci põe em discussão, com a elaboração do novo tipo humano, transcende as questões de um adestramento tecnicista de inclusão do trabalhador no processo produtivo.

Entra em cena, um conjunto de habilidades a serem desenvolvidas, e que estão excluídas, em um primeiro momento, das propostas de uma educação formal, ou pelo menos, dos mecanismos disponíveis na pedagogia oficial.

A racionalização, segundo Gramsci, encarregar-se-á de definir os mecanismos que serão articulados, e em que medida, de forma a manter uma combinação harmoniosa entre a coerção e a persuasão. Uma questão de "*duplo fundo*", que segundo o autor, se constitui a partir do "*conflito íntimo entre a ideologia 'verbal' que reconhece as novas necessidades e prática real 'animalesca' que impede os corpos físicos a absorção efetiva das novas atitudes*".²⁰ Assim, as ações racionalizantes são implementadas em duas direções:

a) **o modo de viver, de pensar e de sentir a vida** estão intimamente ligados aos novos procedimentos do trabalho racionalizado. A regulação do cotidiano do trabalhador estende-se da indústria ao lar e instaura um novo tipo de moralidade ao manter o controle, inclusive, sobre a vida íntima do trabalhador. O êxito do processo produtivo nessas condições torna-se inerente ao sistema de controle e à extensão em que é mantido. Assim, Gramsci explica o fenômeno americano "*como o maior esforço coletivo realizado até agora para criar, com rapidez incrível e com uma consciência do fim jamais vista na História, um tipo novo de trabalhador e de homem*".²¹

¹⁹ Antonio GRAMSCI. op. cit., 382.

²⁰ IBIDEM, 395.

²¹ IBIDEM, 396.

A ruptura das antigas formas do trabalho qualificado, em que o espaço laboral era construído a partir das habilidades psicomotoras do trabalhador é, nas atuais condições, deslocada, e passa a fazer parte do ativo industrial. O humanismo, nas relações de trabalho, convoca a ciência para lhe dar legitimidade e institui, pelo movimento da Escola de Relações Humanas, o despertar dos controles subterrâneos, por onde o trabalhador é regulado pelo olhar do panóptico. Para o novo tipo de trabalho, o que conta são as habilidades de manipulação psicológicas e sociológicas, que devem ser "aprendidas" de forma a garantir, ou pelo menos neutralizar, os conflitos inerentes à correlação de forças que ocorre no processo produtivo.

Os temas abordados nos currículos profissionalizantes destacam a importância de conhecer e instrumentalizar os aspectos da natureza humana que entram no jogo das relações sociais. Dentre esses temas, "as ciências administrativas" encarregam-se de apresentar: motivação humana, liderança, dinâmica de grupos, grupos informais, moral e atitude no local de trabalho, comunicação, mudanças, etc..

O direcionamento dos assuntos tem sempre a perspectiva de uma atitude amistosa, de uma ajuda coletiva e de uma animação teatralizada, através da qual as crises pessoais e interpessoais são discutidas no grupo, e assim cada qual tem a possibilidade de dimensionar as "suas fraquezas" a partir das "fraquezas dos outros"; um jogo velado que se estabelece intra e entre grupos, cuja finalidade é manter sob controle o nível de conformismo necessário ao desenvolvimento dos objetivos organizacionais. Os limites colocados aos atores desse espetáculo, podem ser resumidos na seguinte afirmação: ***"A política de "relações humanas" é excessivamente polida para ser honesta".***²²

²² Maurício TRAGTENBERG. Administração, poder e ideologia, 17.

b) o **alto salário** especifica a racionalidade do novo trabalhador nas condições do industrialismo. As iniciativas "puritanas" que subscrevem as ações do empresariado americano, como Ford, por exemplo, selecionam o quantum de humanidade e espiritualidade devem continuar presentes no saber-fazer de cada trabalhador. O salário é, dessa forma, um regulador que pode equacionar, por um lado, o "*equilíbrio psicofísico*" do trabalhador, forçando-o a ajustar-se mais rapidamente aos novos métodos de trabalho, e, por outro lado, manter a continuidade do processo produtivo, através da sua estabilidade nos quadros funcionais. A racionalidade dos altos salários não está, contudo, necessariamente, nessas dimensões. A questão do consumo, eixo teórico do fordismo, atravessa a lógica do salário como "benefício", para se constituir como mais um elemento das "*lutas puritanas*" à cargo do Estado - como o alcoolismo e a irregularidade das funções sexuais. Nessa direção, "*é preciso que o trabalhador gaste 'racionalmente' a maior quantidade de dinheiro, para manter, renovar e, possivelmente, aumentar a sua eficiência muscular nervosa, e não para destruí-la ou diminuí-la...(...)eis então a luta contra o álcool...(...) e a ele ligado o problema sexual*".²³

A ruptura da hegemonia operária, sob bases tayloristas, faz emergir uma nova configuração de relações sociais no trabalho, mediada por "*uma nova classe média integrada por quadros técnicos e gestores, a qual passa a compor uma nova relação de forças a nível da sociedade nacional, particularmente do salariado industrial*".²⁴

O mundo do trabalho, nessas condições, formula uma tipologia de controles que, ao afirmar o papel decisivo do homem na produção, invade a sua natureza interior, com a proposta de elaborar uma nova concepção do

²³ Antonio GRAMSCI. op. cit., 398

²⁴ Angela Tude de SOUZA. Sobre "Americanismo e Fordismo de Antonio Gramsci", 47.

homem na produção atrelada ao modelo político de democracia dirigido pelo Estado americano.

A ciência volta-se para "estudar" a interiorização do homem, seus desejos e os mecanismos que desencadeavam seus comportamentos diante das novas condições de trabalho. Para as propostas de reprodução do modelo político do Estado no interior das unidades industriais, era necessário conhecer as reações do trabalhador diante do coletivo, fato esse, não conhecido ou experimentado nas formas de gestão anteriores.

A Experiência de Hawthorne, desenvolvida pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos da América, entre os anos de 1927 e 1932, na Western Electric Company, por Elton Mayo, conclui que:²⁵

a) o nível de produção está diretamente relacionado à capacidade de integração do trabalhador no grupo de trabalho, determinando o seu "*nível de competência e de eficiência*".

b) o comportamento do trabalhador é determinado segundo as normas e sanções estabelecidas pelos grupos de trabalho que a ele estão vinculados. "*A amizade e o agrupamento social dos trabalhadores têm um significado transcendental para a organização e devem ser considerados importantes para a teoria da administração*".

c) as recompensas e sanções não econômicas têm influência especial sobre o comportamento dos trabalhadores, superando em determinadas situações, as recompensas econômicas. Por serem motivados por necessidades de "*reconhecimento, aprovação social e participação*" nos eventos de seus grupos de referência, os trabalhadores são suscetíveis aos

²⁵ Idalberto CHIAVENATO. Teoria geral da administração, 137-41.

simbolismos que acompanham as recompensas sociais e morais estabelecidas por esses grupos.

d) a existência de grupos informais agindo sobre os aspectos formais da organização(hierarquização, departamentalização, linhas de comando, especialização, etc..) é uma dimensão a ser considerada , de forma a minimizar a inversão dos planos de ação das organizações, uma vez que esses grupos têm a propriedade de *"definir suas próprias regras de comportamento, suas formas de recompensas ou sanções sociais, seus objetivos, sua escala de valores sociais, suas crenças e expectativas"*²⁶

e) a interação entre indivíduos dá-se sob a forma de relações humanas, ou seja:

*cada indivíduo procura ajustar-se a outros indivíduos e a outros grupos definidos, pretendendo ser compreendido, ser bem aceito e participar, no sentido de atender aos seus interesses e aspirações mais imediatas. Seu comportamento é fortemente influenciado pelo meio ambiente e pelas várias atitudes e normas informais existentes nos vários grupos com os quais mantém contato. É, principalmente dentro da empresa que surgem as oportunidades de relações humanas, face ao grande número de grupos e às interações necessariamente resultantes. É exatamente a compreensão da natureza dessas relações humanas que permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados.*²⁷

²⁶ IBIDEM, 138.

²⁷ IBIDEM, 139.

f) a divisão do trabalho, sob a forma de especialização de tarefas, dá lugar ao trabalho *enriquecido* pelo conteúdo dos cargos, por onde se ampliam as responsabilidades dos seus ocupantes e cria-se o imaginário de um poder sobre a totalidade do processo produtivo.

g) a ênfase nas dimensões emocionais do trabalhador é um aspecto a ser constantemente buscado pelos gestores.

Os resultados de Hawthorne concretizaram, em última análise, as primeiras aproximações entre os ideais burgueses de democracia e o trabalho realizado no mundo da produção. O novo enfoque, nessas condições, substitui os estímulos financeiros e materiais por estímulos moralizantes que mantenham a ordem institucional, fundamentalmente através do convívio dos grupos nas diferentes frentes de trabalho.

Na realidade, a concorrência que opõe capital e trabalho, ou os trabalhadores entre si, é a "cisão" que Mayo combate. Não são as relações de trabalho as causas de conflitos, mas o desenvolvimento tecnológico que elimina a solidariedade "orgânica". Uma elite gerencial poderá restaurar a solidariedade perdida.²⁸

O papel da gerência nesta nova ordem do trabalho coloca-se como elemento-chave à neutralidade pretendida pelo ideário burguês. Espaço exclusivo para se desenvolver a cooperação, em sua forma eclesiástica, expurgando toda e qualquer ação que exponha os conflitos da oposição entre o capital e o trabalho. Como filho dileto, o gerente deve internalizar todos os instrumentais psicologizantes para seduzir os resistentes e estimular os submissos. Esse é seu grande "desafio" motivacional.

²⁸ Maurício TRAGTENBERG. op. cit., 20

3. A gestão na plenitude do capitalismo monopolista

O que a Escola de Relações Humanas representou para o mundo empresarial do pós-guerra, ao esboçar os protótipos de gestão e os pré-requisitos para os seus dignatários, a Escola do "Management" , nos anos 50, 60 e 70, estabeleceu em arte-final o que viria a concretizar-se como o exercício mais refinado do despotismo.

O modelo autocrático de direção, idealizado em sua forma mais pura, inicialmente sob os cânones do taylorismo e, posteriormente, pelo fordismo, começa a ser substituído por uma forma de racionalização do trabalho bem mais elaborado e sutil em seus métodos de exploração e dominação, e que almejava otimizar a aplicação dos recursos humanos disponíveis.

Se anteriormente, no **taylorismo** - de forma mais intensa - e no **fordismo** - de forma mais amena - , o escopo de manobra da Direção estava voltado para os componentes físicos da força de trabalho, agora o centro das atenções volta-se para as componentes emocionais e intelectuais, segundo o que se convencionou chamar de **pós-fordismo**.

Nessa nova etapa da racionalização capitalista da produção, sob a insígnia de "humanização do trabalho" ou "pós-fordismo", o capital nivela as relações de produção aos elementos técnicos, sociais e administrativos, através de :

novas formas de organização do processo de trabalho visando conteúdos mais criativos e diversificados, com mais responsabilidade dos trabalhadores, visando estimular o próprio caráter do trabalho.

*um conjunto de medidas, incluindo a própria organização da produção, as condições físicas do trabalho, o planejamento do processo de trabalho, formas de cálculo, controle e remuneração, formação profissional e tentativas no sentido de democratizar a gestão da produção.*²⁹

Ao contrário do que ocorre na fábrica, onde o taylorismo assume o papel organizativo do processo produtivo, realçando o fator técnico da produção, esboça-se nesse período, uma transição dentro do capitalismo para um novo modelo de racionalização que busca a otimização da mais-valia através da componente social do processo produtivo.

Para as propostas de "humanização do trabalho", descartava-se tudo aquilo que representasse as formas de gestão utilizadas na condução taylorista da produção: divisão/racionalização do trabalho, especialização das tarefas, hierarquia, departamentalização, princípios de administração etc...

Característico desse momento de transição é o fato de que o trabalhador, anteriormente tutelado por uma forma de gestão despótica, justificada racionalmente pelos resultados compulsivamente calculados por Taylor em suas experiências de "tempos e movimentos" do processo produtivo, passa a ocupar o centro das diretrizes da nova gerência, sob uma nova forma de despotismo, só que agora mitigado, que irá realizar através das políticas de recursos humanos, os psicologismos necessários a preencher as lacunas deixadas pelo modelo taylorista.

As novas formas de gestão, ou o "new management", estruturavam-se

²⁹ E.D. VILKHOVTCHENKO. Novas formas de exploração capitalista, 10.

no sentido de procurar novos meios para fortalecer os quadros da empresa e para reduzir as despesas relacionadas com uma baixa motivação dos trabalhadores e no sentido de elevar a rentabilidade dos investimentos no "capital humano", em primeiro lugar na qualificação e na incentivação dos trabalhadores, e de os educar, preparando-os para estarem prontos a enfrentar constantes remodelações da produção".³⁰

Nesse sentido, DRUCKER [1973], em sua obra MANAGEMENT³¹, contribui para entendermos em que medida o capitalismo, em sua forma avançada, recupera os postulados fordistas e seu corolários e esboça as tentativas de velar as suas contradições.

Segundo o autor, o *management* só começa a ser visto como campo de estudo, como disciplina, e como uma função social, a partir dos anos 50. Anteriormente, as grandes universidades americanas e européias ensinavam "habilidades gerenciais", com exceção da Universidade de Harvard, que contemplava o ensino do *management* em seu currículo.

O sucesso do Plano Marshall - uma proposta americana de reconstrução econômica e social - legitimou a prática do *management* e o difundiu tanto nos países do bloco capitalista como nos do bloco socialista.

Foram formadas associações de *management* na Índia, no Brasil, nos países independentes da África e sudeste da Ásia.

Iugoslávia, Polônia e Tcheco-Eslováquia construíram escolas e institutos de *management* como forma de solucionar a estagnação econômica daqueles países. A própria Rússia, em 1969, criou duas escolas

³⁰ E.D.VILKHOVTCHENKO. op. cit., 17

³¹ O termo "management", será aqui utilizado, para os propósitos desse trabalho, com o significado de **gestão /gerência**.

superiores de *management* e começou a discutir a autonomia gerencial nas grandes indústrias e nas atividades de negócios.

Este não era, entretanto, o *management* do qual Drucker se propunha a conceituar. Durante os vinte e cinco anos de pós-guerra, o que aconteceu foi que a *mística do management* foi diluindo-se; inicialmente pela crise do dólar em 1971 e, paralelamente, pelo ocorrido nas atividades empresariais naquele período (Penn Central e Lockheed nos Estados Unidos e a Rolls-Royce na Inglaterra), o que fez com que os profissionais do management, olhassem para si, menos como heróis.

Porém, a principal razão para esse "revisionismo" do conceito de management foi certamente que:

os próprios gerentes perceberam rapidamente que o management é desafio e trabalho, mais do que uma panacéia, e que as técnicas gerenciais, não importa quão sofisticadas, não são fórmulas mágicas. Acima de tudo, os gerentes de todo o mundo imaginaram que as bases que sustentaram o "surto gerencial", advindas do conhecimento adquirido nos longos anos de obscuridade anteriores à Segunda Guerra, foram superadas por novos desenvolvimentos, novos conhecimentos, novas abordagens básicas e novos entendimentos começaram a ser necessários.³²

Esses são os argumentos que servem a Drucker para elaborar um conceito de *management* que se modele ao momento do capitalismo mundial, do qual, extrai e seleciona o que interfere em sua jornada positivista para consolidar o americanismo na ordem mundial.

³² Peter DRUCKER. Management: tasks, responsibilities, practices, 16.

Nessas condições, o *management* é definido inicialmente por um conjunto de três atributos, que possibilitam as organizações, em suas constantes mudanças, desempenharem as suas funções na sociedade:

- 1- Missão da organização e especificidade de suas atividades.
- 2- Tornar o trabalho produtivo e levar o trabalhador a realizá-lo com êxito.
- 3- Gerenciar os impactos sociais e as responsabilidades sociais das atividades da empresa sobre o conjunto da sociedade.

Para a missão das organizações de cunho empresarial, o *management* é responsável por priorizar o *desempenho econômico como base racional e objetivo último de qualquer organização*. Agindo assim, *fica assegurada, e principalmente justificada, a existência e a autoridade do management*. Em outras palavras, a condução dos desígnios empresariais, em cujo sucesso está necessariamente contemplado o lucro, distingue o *management* e seus asseclas como os verdadeiros difusores da ordem capitalista. Ao promoverem o lucro, do qual assumem uma parcela de responsabilidade, assimilam e reproduzem o discurso do capitalista, em uma representação que os faz-parecer-ser.

O desempenho econômico só se concretiza através do trabalho produtivo, isto é, segundo o conceito capitalista de produtividade. Por isso, ao *management*, acrescenta-se mais um atributo: *tornar o trabalho produtivo e possibilitar que o trabalhador o realize com êxito*. Trata-se aqui de colocar sob a responsabilidade do *management* a tarefa de demarcar os espaços, na economia, dos que produzem e os que se apropriam da mais-valia, uma distinção que, a priori, define trabalho produtivo e improdutivo, mas que em uma interpretação mais cuidadosa, revela a preocupação de se imputar ao *management* a assimilação do conceito de trabalho produtivo:

*O trabalho produtivo, não deve definir-se como o que sustenta o consumo produtivo, quer dizer, cujo "output" se há de reinserir em novos ciclos de produção, pois o que o caracteriza não é a forma como os capitalistas gastam a mais-valia de que já se apropriaram, mas precisamente o processo pelo qual em cada momento estão a ganhá-la.*³³

Os gestores³⁴, segundo BERNARDO [1991], ao mediatizarem as tensões entre o proletariado e a burguesia, assumem a coordenação do processo de distribuição de mais-valia relativa, cabendo ao proletariado a sua produção e à burguesia o domínio dos resultados obtidos na sua finalização. É possível entender, a partir dessa constatação, as relações de conchavo que gestores e burgueses estabelecem como princípio de **"unificação econômica, sem com isso, unificarem a força de trabalho"**.

A extração da mais-valia relativa requer que o capital se articule, ou de forma a reduzir a quantidade de valores de uso consumidos pelo trabalhador, o que provoca conseqüentemente a resistência da classe trabalhadora e/ou a deterioração de suas condições de vida, ou de forma a reduzir o tempo de trabalho, socialmente necessário, gasto para produzir a mesma quantidade de valores de uso.

Esta última forma de articulação do capital, ou seja, a redução do tempo de trabalho socialmente necessário, torna-se o principal exercício do capital para promover o seu desenvolvimento, a partir da utilização

³³ João BERNARDO. Economia dos conflitos sociais, 183.

³⁴ O termo gestor é aqui utilizado para designar aqueles que mediatizam as funções contidas no "management", valendo-nos das observações de BETHLEM em "A semântica do management" (Política e estratégia de empresas. Rio: Guanabara Dois, 1981)

A palavra management é traduzida em português como administração, direção, gerência, condução e gestão. Mesmo em inglês há uma certa dubiedade na utilização do termo. Quanto à tradução, teríamos que optar por gestão ou palavra mais eufônica que alguém descubra. Por mim, não traduziria, usaria management mesmo, como fazemos com futebol, basquetebol e voleibol (!), sem que os puristas da língua consigam que se use pébola, cestobola ou redebola, embora sejam traduções literais. No caso de management não há tradução literal, como não há para "staff". Por que "importar" o conceito e não a tradução? (p.223).

equilibrada dos mecanismos de repressão às reivindicações da classe trabalhadora.

A busca do aumento de produtividade, como tarefa principal do gerente, constitui-se como um dos mecanismos de repressão a que o capital recorre, ainda que de forma mitigada, e que tem, na chancela do management, a principal orientação, qual seja, a de fiscalizar os trabalhadores no processo de trabalho não somente pela repressão, mas também pelo conhecimento dos gestos e raciocínios de trabalho e a intensidade requerida do instrumento de repressão.

A dinâmica do ganho intermitente estende-se ao cuidado do management com a repercussão das atividades empresariais junto à sociedade, uma vez que as "*empresas existem para fornecer produtos e serviços aos clientes, em vez de criar cargos para trabalhadores e gerentes ou mesmo dividendos para os acionistas*".³⁵

De fato, ao se voltar para a maximização da produção, a gerência não precisa priorizar a ocupação de cargos e, menos ainda, a distribuição de dividendos aos acionistas. Esses "problemas" já se encontram resolvidos na produção.

Na condição de emissário do management, o gestor deve internalizar esse conjunto de atributos, que Drucker dispõe como a antítese racional ao suposto "irracionalismo" da Escola de Relações Humanas. Permanece, no entanto, como pressuposto básico entre as duas abordagens, o que Tragtenberg, denominou de "*Teoria da desconversa*", que dentre outras ações, inverte as relações sociais em pessoais:

³⁵ Peter DRUCKER. op. cit., 42.

As classes sociais inexistem, o real são as pessoas articuladas em funções, pertencendo a grupos: todos são empregados, desde gerentes, capatazes, ao último faxineiro. A posse ou não da propriedade não é o critério determinante para medir classes; as funções que o indivíduo desempenha são determinantes. Quanto a conflitos, nada mais são do que "exteriorização" de tensões internas de gente, como muitos líderes sindicais que andam por aí, que tiveram uma infância infeliz. Trata-se de uma psicanálise condimentada para uso do capital.³⁶

Ao gestor, é conferido um "status" de ator social com poderes de mando, circunscrito aos limites que o capitalista lhe confere, e que não ameace o poder central.

O conluio com a Direção e a devoção aos credos da empresa empresta-lhe a imagem descaracterizada de qualquer semelhança com os demais integrantes da classe trabalhadora. A sua tragédia concretiza-se no espectro das suas atividades como gestor. Um trabalhador, em sua essência, que não o é em sua aparência, porque, sendo lhe dado a possibilidade de exercício do poder, lhe é tirada a sua essência de classe.

Essa deformidade nas relações de trabalho, cuja ação do *management* é exemplar e característica, desfigura aqueles que se propõem à sua servidão; e que, por isso, se tornam frágeis...e que, por isso, se tornam déspotas, no sentido original do termo.³⁷

³⁶ Maurício TRAGTENBERG. op cit. p.23

³⁷ (...) "o indício da incoerência do conceito está inerente à deturpação feita à etimologia: Para os gregos e em seguida para os romanos o termo grego *despotês* significava um pai de família, um dono de casa... Creio que nem os gregos nem romanos tenham utilizado o termo *déspota*, ou um derivado de '*despotês*' para designar um rei. '*Despoticus*' nunca foi uma palavra latina. In:- Alain GROSRIEUX. Estrutura do harem: despotismo asiático no ocidente clássico, 44.

O management e sua corte instalam-se à semelhança e sob medida no "espaço despótico", cuja relação entre o econômico e o simbólico, dá-se no âmbito da empresa, em condições aproximadas às que ocorrem no serralho.

*O déspota, ao acaso de seu capricho, eleva um dos seus súditos, que um dia antes nada era, ao mais alto cargo. Marcando-o com o seu selo, o déspota comunica-lhe instantaneamente todo seu poder. O vizir torna-se déspota: "Chamam-no lugar-tenente do Grão-Senhor, ou Vicário do Império, porque, de fato, reside em sua pessoa todo o poder e autoridade do Sultão. Detentor do significante que lhe dá o poder absoluto, o vizir quer, por conseguinte, como o déspota, o que supõe que sua vontade, como a do déspota, se manifesta arbitrariamente, subitamente, e de modo absoluto. Mas o exercício desse poder absoluto depende a cada instante da vontade arbitrária do déspota que pode reduzi-lo a nada, retomando o seu selo. (...) o vizir deve evitar desagradar ao déspota, de forma que desejará com ele, isto é, desejará tudo aquilo que o déspota desejar. O vizir deve desejar simultaneamente **como um déspota e como o déspota**. Assim, o vizir é torturado por um dilema que parece insolúvel, pois é obrigado simultaneamente a valer por um e a se anular, a ser e a não ser o déspota, a sozinho exercer todo o poder e a não exercer poder algum. Desagrada se não age, pois não corresponde à função de "vicário" para a qual foi nomeado, e então põe em risco sua cabeça. Mas se age, também põe em risco a sua cabeça, pois se expõe ao desagrado. Situação impossível que devia desencorajar todas as ambições...ou se*

*vive mas não se tem valor algum, ou se tem valor mas a condição é dar sua vida.*³⁸

Desfigurado e fragilizado em suas representações no mundo do trabalho, o gestor, tal como o vizir, desloca o cotidiano tradicional e o torna real pela falta de uma definição precisa de sua práxis, que não é outra senão o desafio de justificar o papel de comparsa em um teatro imaginário, em que prevalecem o eterno jogo do simbólico e do imaginário.

Drucker, ao buscar definir o cotidiano do gestor, aprofunda essas questões, com eficácia peculiar, para usar a sua própria terminologia.

O gerente tem duas grandes atribuições no desempenho de suas atividades.

*A primeira delas" é a criação de um todo que é maior do que a soma de suas partes; uma entidade que produza mais que a soma dos recursos alocados na produção".*³⁹

Como exercício dessa utopia, destina-se à atividade do gestor buscar equilibrar as atividades da empresa, com o trabalho, o trabalhador, a comunidade e a sociedade.

O gestor assume, nessas condições, o papel de especulador da neutralidade. Todas as suas ações devem contemplar a harmonia da funcionalidade social, o que se consuma como a segunda atribuição da gestão; aqui, o especulador deve aprender também a profetizar.

³⁸ Alain GROSRIECHARD. op. cit., 97-9.

³⁹ Peter DRUCKER. op. cit., 398

Harmonizar," em cada decisão e ação, os requisitos necessários a um futuro imediato e de longo prazo" ⁴⁰ é, no melhor estilo, engendrar os ritmos que se devem impor ao avanço das forças produtivas, sem perder a suavidade do controle social. Assim, o *management* constitui-se como uma forma de controle mais elaborada, se comparado às práticas fordistas.

O "humanismo" da Escola de Relações Humanas é recuperado na gestão, transformando a Direção do processo produtivo em uma questão de "missão organizacional".

Todos devem, por princípio, como missionários, trazer para a sua responsabilidade a condução e o sucesso das atividades empresariais, como desígnio irrefutável.

O discurso do *management* é, nesse sentido, excludente, se considerarmos que suas abordagens enfatizam o utilitarismo das ações gerenciais prioritariamente para os objetivos que dêem retorno lucrativo.

As atividades políticas e sociais que decorrem naturalmente do cotidiano do trabalho são minimizadas, dando lugar ao privilégio do econômico, por ser o único a representar a identificação mais aproximada que os gestores podem fazer do capitalista.

A dependência e obediência desses "prepostos absolutos" estão vinculadas, em primeiro plano, ao dinheiro, à moral financista do capital.

O *management*, enquanto estatuto ideológico das formas ampliadas de dominação em que se concretizam as novas configurações do capitalismo, elege os **órgãos de recursos humanos**, como os institutos

⁴⁰ IBIDEM, 399.

privilegiados das ações de elaboração e difusão ideológica das práticas gerenciais.

A função "educacional" desses órgãos assume a responsabilidade de viabilizar a função gerencial, através das propostas de "desenvolvimento pessoal e profissional", forjando as atmosferas em que se consumam os arbítrios de poder e resignação, e em cuja ambigüidade se fundam as novas relações de trabalho.

4. Novas formas de gestão para o capitalismo em sua forma avançada

Para consolidar a nova ordem econômica, o capital reformulou suas estratégias de expansão dentro das seguintes condições:

a) com a globalização da economia, os monopólios e oligopólios foram obrigados a reestruturarem os procedimentos de gestão, até aqui utilizados, como forma de dar agilidade ao processo decisório e ao sistema de informação que abrangia diferentes filiais em diferentes países.

Os mercados cativos, antes propriedade exclusiva dos grandes conglomerados, são ameaçados pela concorrência internacional, inclusive nos países-sede dessas empresas, e pelo teor da reivindicações da classe trabalhadora, cada vez mais organizada em torno dos seus respectivos sindicatos.

b) Em decorrência desses fatos, a redução do tamanho das grandes empresas é a primeira medida tomada pelos grandes capitalistas. Redução essa que se consuma não só ao nível do quadro de pessoal como também na distribuição das atividades produtivas.

c) A solução encontrada pelo capital, para superar esses "impasses", é efetivada através daquilo que aqui denominamos por "**estratégias de exclusão**".

d) Diferentes formas de gestão são, então, desencadeadas para suprir esse movimento do capital (de exclusão), em direção aos seus

objetivos estratégicos. Dentre as principais, destacamos: **terceirização, gestão de programas de qualidade e reengenharia.**

No Capítulo II deste trabalho, discutimos essas novas formas de gestão, com mais detalhes, tanto no que se refere aos seus conteúdos conceituais, quanto às suas implicações econômicas e simbólicas para a formação dos gestores.

5. A importação das formas de gestão para o Brasil

Qualquer tentativa de buscar-se, no tempo histórico, a comparação entre modelos de gestão utilizados nos Estados Unidos da América / Europa e Brasil, levar-nos-ia, invariavelmente, à constatação positivista de que a condição de dependência e de um desenvolvimento industrial tardio colocou o Brasil como um mero receptor passivo de tecnologias importadas, inclusive as de gestão.

Se o taylorismo, o fordismo, o *management* e as formas contemporâneas de gestão, não são implementadas no Brasil, à época do seu surgimento nos países capitalistas centrais, esse fato nos remete para uma análise dos fundamentos históricos, que sustentaram o desenvolvimento econômico, vinculado ao desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da educação.

A historiografia do desenvolvimento científico brasileiro, para ser convenientemente aprofundada, deve apreender os momentos específicos que assinalaram mudanças significativas na relação entre Ciência e Estado.

Essa relação, mediatizada pelos papéis que assume a Educação, intercepta a ação dos intelectuais, que, de comum-acordo, em suas representações políticas na Ciência, no Estado e na Educação, estabeleceram as condições do desenvolvimento brasileiro.

Até a instalação da Corte portuguesa no Brasil, em 1808, a ciência brasileira esteve tutelada pelas condições do desenvolvimento colonial.

Marcado essencialmente por uma atividade econômica de dependência e restrita aos interesses da burguesia comercial da Europa, o antigo sistema colonial, do qual o Brasil é parte integrante, irá definir a prioridade das atividades econômicas a serem realizadas dentro das colônias.

Como celeiro de produtos passíveis de comercialização na Europa, a economia brasileira organiza-se dentro de uma estrutura agrária sustentada no latifúndio e, através dele, no escravismo.

O contorno extrativista da economia colonial, irá ressaltar o atraso tecnológico que as metrópoles, e suas colônias irão vivenciar em relação às outras metrópoles européias que optaram pelo desenvolvimento de suas bases produtivas de bens de capital.

O movimento científico que invade a Europa, nesse período não encontra a mesma ressonância em Portugal e Espanha.

No caso particular da relação entre Portugal e Brasil, esse fato é relevante para se entender como a Educação, em bases essencialmente humanísticas, praticadas pelos jesuítas nas "escolas de ler e escrever", inibe qualquer proposta diferente daquelas estabelecidas dentro do contexto de expansão comercial, contidas nas práticas econômicas da Metrópole.

As condições da Colônia eram adversas ao desenvolvimento científico: imprensa proibida, sistema escolar deficiente, ausência de universidade, nenhum intercâmbio com os centros mais avançados, poucos brasileiros tinham condições de completar seus estudos na Europa; os pedidos de reconhecimento para os cursos ministrados aqui pelos padres, freqüentemente não eram atendidos pelo governo português. A metrópole inibia sistematicamente qualquer tentativa de dinamizar nossa produção científica.⁴¹

O movimento de uma prática científica foi eminentemente realizado de fora para dentro e resumia-se a missões européias, e esporádicas, que faziam da observação o método científico de suas investigações.

O expurgo dos jesuítas da participação na organização escolar brasileira, em 1759, desmantela o trabalho que vinha sendo feito dentro da Companhia de Jesus.

Ao ser passada a educação da burguesia rural e mercantil brasileira para as mãos dos padres franciscanos, o que muda em essência é a ideologia religiosa. As características classistas do ensino oferecido somente à "nata" da sociedade permanecem inalteradas.

A reforma empreendida na Universidade de Coimbra pelo Marquês de Pombal irá, pela consciência política adquirida pelos brasileiros que lá estudavam, e que irão ocupar cargos administrativos na Metrópole, desencadear os primeiros movimentos intelectuais na sociedade brasileira.⁴²

⁴¹ Regina Lucia de Moraes MOREL. Ciência e estado: política científica no Brasil, 26.

⁴² "Manoel Inácio da Silva Alvarenga (1749-1814), trazendo de Coimbra a nova orientação para as ciências fundou no Brasil a primeira "Sociedade Científica" com o nome de "Sociedade Litterária do Rio de Janeiro, que se ocupa de letras, ciências e até política". In: - MOREL, op.cit.,29.

Todos esses fatos são, no entanto, pontuais, se considerado o estreito condicionamento da ciência brasileira à sua situação colonial.

Somente com a abertura dos portos, promovida pelo governo de D.João VI, a partir da sua instalação no Brasil em 1808, é que as relações intelectuais no Brasil ganharão novos contornos, tendo em vista o fluxo de obras estrangeiras que entram livremente no país e o início das grandes expedições científicas, fundamentalmente no campo da História Natural.

O ensino superior, expresso na criação das primeiras escolas de nível superior e o ensino técnico profissionalizante, darão as primeiras tonalidades à organização de grupos intelectuais que se formam sob as bases tecnicistas de suas atividades profissionais, de forma a aparelhar a colônia para as suas novas funções.

É criada, em fevereiro de 1808, na Bahia, a Escola de Anatomia e Cirurgia. Em abril do mesmo ano, é fundada, no Rio de Janeiro, a Escola de Anatomia, Cirurgia e Medicina. A primeira biblioteca pública (1810) surge no interior do Hospital dos Terceiros do Carmo, que irá dar origem à Biblioteca Nacional. A Escola Politécnica surge no mesmo período.

No entanto, esse primeiro impacto sobre a proposta de organização da intelectualidade brasileira pouco contribui para mudanças reais que não fossem aquelas que privilegiassem a burguesia rural e mercantil.

O modelo de economia colonial ainda vigente, embora disfarçado por propostas liberais - o decreto de 28 de abril de 1809, ao mesmo tempo que isentava de taxaço as matérias-primas necessárias às fábricas nacionais, não restringia a importação de manufaturas inglesas para o mercado nacional, criando condições desiguais de competitividade - recorta as

características do sistema educacional da época: a educação instaurada sobre cursos e escolas técnico-profissionais volta-se exclusivamente para o atendimento das necessidades imediatistas do Governo da Bahia e do Rio de Janeiro, relegando o modelo de universidade para segundo plano.

A Independência e o Primeiro Império (1822-1831) não conseguem senão enfeitar a situação do momento científico brasileiro.

Além de naturalistas, vêm também geógrafos, geólogos, paleontólogos, como Varnhagen e Peter Lund. Esses homens representantes de uma cultura científica mais avançada, passam pelo país sem deixar seguidores, sem fundar escolas, sem alterar a cultura nacional, levando com eles quantidades imensas de material científico.⁴³

As transformações sócio-econômicas por que passa a sociedade brasileira na segunda metade do século XIX (segundo Império) - abolição da escravatura, introdução do trabalho livre, ênfase na produção de café como principal produto de exportação, criação de estabelecimentos bancários, construção da primeira linha férrea, além de medidas tarifárias de caráter protecionista - apontam para os primeiros aspectos de modernização da economia brasileira, rumo ao que se pode chamar de um surto industrial e que ocorrerá muito mais pelas medidas protecionistas e o aporte de capital inglês nos vários empreendimentos que acontecem nesse período, do que propriamente por um processo de industrialização resultante de um progresso técnico como o que vinha ocorrendo na Europa.

A organização industrial no Brasil, que se deu em surtos sempre efêmeros e segundo uma periodicidade coincidente com as épocas de baixa na exportação agrícola nacional, tem, no final do século XIX, um primeiro

⁴³ IBIDEM,31.

movimento que destaca o espírito empreendedor no meio empresarial brasileiro do pensamento do empresariado tradicional ligado à oligarquia cafeeira.

Empresários cariocas, liderados por Amaro Cavalcanti, Alcindo Guanabara e Serzedelo Correia, reunidos em torno da Associação Industrial, criada em 1882, rompem com o grupo de empresários paulistas que representavam os resquícios da economia cafeeira e que tinham as suas atividades voltadas para a exportação.

Conscientes da dependência econômica dos países centrais, os empresários cariocas atacavam o liberalismo econômico - pelo fato de favorecer a reprodução da economia agrária, em mãos de agentes consignatários ou representantes das fábricas ou manufaturas estrangeiras - e defendiam a industrialização como caminho para o rompimento da dependência brasileira dos países centrais. O Manifesto Industrial de 1882 alinhava as seguintes propostas: ampliação do mercado interno, diminuição do volume de importação, alívio da balança comercial de pagamentos, fim da monocultura, atração do capital estrangeiro e empregos para todos.

No entanto, essas propostas viram-se debilitadas diante da supremacia da economia cafeeira, que se consolidava às custas da depressão econômica na época, atrelando os interesses dos empresários cariocas às condições de expansão do capitalismo urbano-industrial.

Essas condições de expansão concretizavam-se, por um lado, a partir do excedente de capital obtido através das transações do comércio de café nos mercados internacionais, possibilitando o investimento em plantas industriais. Por outro lado, o excedente de mão-de-obra e a formação de um mercado consumidor, constituído essencialmente, por uma classe média emergente, encerrava o ciclo econômico em bases capitalistas.

A economia cafeeira e seus capitães dominavam o espaço público brasileiro. Subordinando o Estado aos interesses de classe, subordinava também a organização do espaço industrial, interpondo, às crises na exportação, o investimento na produção interna, principalmente na produção de bens de consumo, e em menor grau, de bens intermediários como tecidos, carnes enlatadas, couros, derivados de milho e mandioca, serrarias, cimento, tubos de cerâmica etc...

O "sucesso" da estabilidade do sistema oligárquico pode ser explicado não só pela estreita convivência, até certo ponto pacífica, entre os setores tradicionais da economia e aqueles que evoluíam para a diversificação - a partir das crises de exportação que favoreciam as duas partes - mas, principalmente, o conjunto de atividades econômicas que reuniam aqueles que detinham a concentração de renda no país. Plantadores, comerciantes e financistas do café alternavam-se na propriedade de indústrias e de bancos, deslocando para as "atividades privadas" os postos-chave da hegemonia oligárquica.

Pelas "casas de exportação e importação", responsáveis que eram pela distribuição em nível nacional de todos os produtos importados, controlava-se, a partir das crises, o fluxo da produção de artigos de fabricação mais simples, orientando-se a opção dos industriais pela finalização ou até mesmo pela produção de bens de consumo - como é o caso do surgimento da indústria de fabricação de porcas, roscas e parafusos, que antes eram apenas fresados no Brasil e a indústria de fabricação de massas alimentícias, que vem resolver o problema de deterioração, causado pelo tempo de transporte dos países de origem.

Ainda que restrita essencialmente à produção de bens de consumo e em condições de total dependência do maquinário e de peças fabricadas nos

Em primeiro lugar, porque elas requeriam uma tecnologia simples e volumes menores de capital, o que viabilizava os investimentos por parte de uma burguesia relativamente descapitalizada. Em segundo lugar, pela facilidade de obtenção de matérias primas no país e pela existência de um mercado interno.⁴⁴

Assim é que o desenvolvimento tecnológico e o progresso científico que poderiam surgir de uma produção voltada para o setor de bens de capital, a exemplo do que ocorria nas países desenvolvidos, rompendo inclusive a dependência brasileira com os mecanismos de importação, não ocorreu.

Mais do que isso, acentuou a defasagem científica e, conseqüentemente, a dependência, principalmente pela diferença de preços que os produtos importados conseguiam no mercado interno brasileiro. Dispondo de tecnologias sofisticadas, os países centrais conseguiam baratear os custos de produção pela produção em larga escala.

As poucas indústrias de bens de capital existentes no país, como a Cia. de Forjas e Estaleiros Navais em São Paulo e a de alto-fornos de Caeté e Ipanema em Minas Gerais, não conseguiram se manter diante dos grandes conglomerados estrangeiros que aqui se instalavam, como: General Motors, Ford Motor Co., Frigoríficos Swift e Armour, e a Itabira Iron.

A política de dependência econômica vinculada à dependência científica e tecnológica, que os países desenvolvidos, em especial os Estados Unidos, irão adotar como estratégia de dominação, deixa claro o avanço das economias capitalistas centrais em direção aos países da América Latina, cujas condições econômicas eram, e continuam sendo,

⁴⁴ Francisco ALENCAR et alii. História da sociedade brasileira, 219.

propícias à exploração de setores em que as formas artesanais de produção, como a agricultura, a indústria e a mineração, estão mais próximas da "aceitação" das novas tecnologias.

A dependência latino-americana é evidente, pela forma como as indústrias multinacionais se instalavam. No caso particular do Brasil, a General Motors e a Ford Motor Co., realizavam apenas a montagem do automóvel enquanto que as peças eram produzidas nos países-sede e exportadas para o Brasil.

As políticas de gestão das empresas multinacionais eram elaboradas na matriz e cumpridas integralmente, através de manuais de "Normas e Procedimentos", por suas empresas filiadas. O corpo de gestores, por sua vez, era composto quase que exclusivamente por profissionais estrangeiros, trazidos, com sua família, do exterior para o Brasil, após um período probatório de treinamento na matriz.

Por essa razão, não tem sentido referir-se à formação de um corpo de gestores brasileiros nesse período. O posto máximo conseguido por técnicos e profissionais na hierarquia dessas empresas, resumia-se, quando muito, a um cargo de supervisão de equipes de produção, sob a forma de capatazia.

Além disso, o suporte tecnológico necessário à industrialização era dado, exclusivamente, pela transferência do conhecimento adquirido através das pesquisas que se desenvolviam nos países detentores das patentes.

Mesmo "intituições científicas" que existiam no Brasil desde o início do século, como o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (São Paulo-1900), como o laboratório da Escola Politécnica e o Instituto nacional de Tecnologia (Rio de Janeiro - 1921), limitavam-se à realização de testes de controle de

qualidade, a assessorar empresas na instalação de equipamentos ou ainda formar quadros técnicos para o setor privado.⁴⁵

As atividades científicas, portanto, no contexto da república oligárquica, não disporá de uma política sistemática do Estado que garanta a sua continuidade, até 1930, quando então, com o fim da hegemonia agroexportadora e a expansão do capitalismo de base urbano-industrial, serão deflagradas profundas reformas no sistema educacional, e o Estado incorporará a ciência, ainda de forma assistemática, às suas propostas de desenvolvimento do sistema produtivo.

Sob o "renascimento" da época, emerge a problemática educacional, que passa a ser vista pelos quadros políticos oficiais com maior atenção, isto é, sob a ótica do disciplinamento cultural das massas.

Desde a criação do Ministério de Educação e Saúde e do Conselho nacional de Educação (1931), passando pelas reformas do ensino secundário e superior empreendidas pelo então Ministro da Educação e Saúde, Francisco Campos, e pelas propostas de Reconstrução Educacional no Brasil, contidas no "Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova", que tem como signatário Fernando de Azevedo(1932), até a elaboração do "Plano Nacional de Educação", segundo determinações da Constituição de 1934 e que o Ministro da Educação na época (1936), Gustavo Capanema, faz cumprir em sua gestão, à Educação coube o principal papel de servir aos controles necessários à manutenção da hegemonia dentro da classe dominante.

As idéias novas em educação surgem como o modelo teórico educacional mais propício a atender ao processo de transplante cultural de que necessitavam os países industrializados, ou em vias de industrialização,

⁴⁵ R.L.M.MOREL. op.cit.,41.

como o Brasil. Os movimentos da Escola Nova na Europa e nos Estados Unidos continham essa direção.

*O reconhecimento dado pelo Regime de 30 ao papel dos intelectuais na redescoberta do Brasil e na construção científica da identidade brasileira, reforça a convicção, que o Estado coloca sobre os intelectuais a tarefa de realizar a unidade orgânica da nação como veículo da propaganda nacionalista.*⁴⁶

Sob a ideologia nacionalista, organizam-se as políticas industrializantes que o Estado brasileiro pós-30 irá utilizar em seus discursos sempre que for necessário justificar as suas ações em nome do desenvolvimento da nação.

A crise internacional de 1929, representada no nível interno pela superprodução do café, e no nível externo, pela desorganização da economia capitalista internacional, favorecerá sobremaneira os interesses industrializantes que se esboçam a partir da ideologia nacionalista. A expansão do processo de substituição de importações e o surgimento de novas atividades produtivas não só aceleraram a migração campo-cidade, como ampliaram o mercado interno nacional a partir das demandas criadas pelas populações urbanas que se organizavam em torno dos espaços produtivos-industriais.

O ensino técnico-profissional, como instrumento de formação de maiores contingentes de mão-de-obra, necessário a atender ao processo de industrialização desencadeado a partir de 1930, articula-se à ideologia do Estado Novo.

⁴⁶ Daniel PÉCAULT. Os intelectuais e a política no Brasil; entre o povo e a nação, 59.

É decisiva, nesse período, a criação do **Instituto de Organização Racional do Trabalho - IDORT**, em 1931, a partir da constatação de um grupo de intelectuais⁴⁷ "preocupados" com os novos métodos aplicados à aprendizagem e à produção.

*Embora fundamentais, operários qualificados não são a única necessidade da sociedade industrial em seu conjunto. Aos novos métodos de aprendizagem e produção devem ser associados ritmos de vida e comportamentos, destinados a reforçar essa "pedagogia do industrialismo" (...) e isso vai acontecer nas escolas, nas fábricas, nos escritórios, nas ruas e nas casas.*⁴⁸

A ideologia da organização racional do trabalho, tendo o IDORT como eixo divisório, é o primeiro movimento nacional voltado para a formação de gestores, segundo um conceito de gestão que enfatizava as atitudes manipulativas na organização do trabalho a partir dos resultados das experiências desenvolvidas no campo da psicologia do trabalho, ou, mais especificamente, da psicotécnica.

Anterior ao IDORT, o ensino profissional é desenvolvido sob a jurisdição de duas entidades educacionais, com atribuições específicas: o Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo e o Serviço de Ensino e Seleção Profissional (SESP), resultado do convênio entre a Escola Profissional de Sorocaba e a Estrada de Ferro Sorocabana.

⁴⁷ Entre os principais, que constituíram idealizadores do projeto destacamos: Lourenço Filho, educador; Armando de Salles Oliveira, engenheiro e diretor do jornal "O Estado de São Paulo", Aldo Mário de Azevedo e Henrique Dumont Villares, industriais; Geraldo de Paula Souza e Antônio Carlos Pacheco e Silva, médicos; Roberto Mange, engenheiro, diretor da Escola Profissional de Mecânica do Liceu de Artes e Ofícios... In: - SENAI. De homens e máquinas, 99.

⁴⁸ SENAI. De homens e máquinas: Roberto Mange e a formação profissional, 98.

No Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo, o ensino profissional, inicialmente, estava voltado para as categorias oriundas da construção civil. Posteriormente, a partir da necessidade de se qualificar mão-de-obra para atender aos estabelecimentos fabris e ferrovias, o Liceu, em convênio com o Estado, implantou o seu primeiro Curso de Mecânica Prática (1923), e que viria a se transformar na Escola Profissional de Mecânica em 1925.

O modelo pedagógico desses cursos era baseado na experiência de Roberto Mange - principal articulador e defensor da implantação dos métodos de racionalização do trabalho no Brasil - no exterior. Sua preocupação central estava dirigida para a adoção dos modelos que vinham sendo adotados na França, Alemanha e Estados Unidos, particularmente para os métodos científicos adotados para a orientação profissional e para a seleção dos quadros funcionais, através da **Psicotécnica**.

A Psicotécnica era aqui convidada a "*servir de guia a orientação profissional(...) e reconhecer as aptidões pessoais, abrindo assim a cada indivíduo o caminho para o rendimento máximo*".⁴⁹

No Serviço de Ensino e Seleção Profissional (SESP), fundado em 1930, a se constituir, possivelmente, como um dos primeiros centros de treinamento nacional, os cursos, também sob a supervisão de Roberto Mange, foram organizados em dois segmentos: o de Ferroviários, destinados aos aprendizes, e o de Aperfeiçoamento, para o quadro funcional efetivo da empresa.

A formação dos quadros de gestores, que até aqui não havia sido contemplada com as propostas da racionalização, amplia, com a fundação da Escola de Sociologia e Política de São Paulo, em 1933, o que denominou de "pedagogia do industrialismo", movimento esse iniciado com a

⁴⁹ Roberto MANGE. Escolas profissionais mecânicas. In: - SENAI. op.cit.,94.

implantação da psicotécnica nos cursos de formação técnico-profissional, destinados a operários e supervisores.

A justificativa dada pelo grupo de intelectuais que idealizaram e implantaram o projeto pode ser resumida na fala de um dos seus mais eminentes integrantes: *"A história universal encerra exemplos de grandes civilizações construídas sem base na instrução popular. Mas não há exemplos de civilização alguma que não tivesse por alicerce elites intelectuais sábia e poderosamente constituídas"*.⁵⁰

A *"pedagogia do industrialismo"*, segundo o modelo norte-americano de gestão, através do controle psicotécnico, difunde-se através do princípio da Organização Racional do Trabalho, segundo o qual, a racionalidade e a psicotécnica, enquanto *"ciência do trabalho"*, levaria a sociedade brasileira a obter *"maiores rendimentos com menores esforços"*, e, desta forma, colocar-se ao lado das nações mais desenvolvidas.

Em linhas gerais, a pedagogia do industrialismo preconizava o estudo do homem diante das suas aptidões, para adequá-lo às condições ideais de trabalho, ao ritmo e à capacidade de rendimento na execução de tarefas e, por último, à possibilidade de se remanejar homens e tarefas diante das exigências da produção, buscando sempre otimizar a combinação entre rendimento e esforço.

A psicotécnica aliava-se a esse esforço pedagógico, através do exame clínico, feito nos postulantes ao cargo para determinar as suas condições psico-físicas, e através de testes de seleção e orientação profissional.

⁵⁰ Roberto SIMONSEN. In: - SENAI, op.cit., 100.

Mais do que isso, a psicotécnica possibilitou a Mange ir além das questões individuais de aptidão no trabalho, em seus exercícios de racionalidade.

(...) Além da aptidão, também deveriam ser considerados elementos sociológicos, psicológicos, biológicos, de higiene, etc., pois deles "dependem a alegria no trabalho, a indiferença ou o descontentamento". A conduta devia ainda ser posta em relação com o meio de trabalho, o que levaria ao conhecimento dos fatores que tornavam agradável ou não o ambiente onde eram executadas as tarefas profissionais. Na seqüência, Mange examinava a questão da fisiologia do trabalho, especialmente relacionada com a fadiga industrial, para depois proceder à análise técnica do trabalho profissional, ou seja, ao estabelecimento das "operações, suas sucessões e os movimentos parciais de que são compostas, sob o ponto de vista tecnológico. Essa análise levaria à medida detempos e ao estudo da acomodação, que "refere tanto às ferramentas e apetrechos como ao lugar de trabalho. (...) Disso dependia ainda a necessidade de observar e projetar o ambiente de trabalho do ponto de vista da iluminação, temperatura, ventilação e umidade."⁵¹

Com aproximadamente trinta anos de atraso, chegava ao Brasil o taylorismo, em sua versão cabocla. O ensino e a seleção profissional têm sustentação científica e são incorporados à gestão como instrumento de controle psicológico dos trabalhadores... em nome da racionalidade e do desenvolvimento econômico e social.⁵²

⁵¹ SENAI. op.cit.,103-5.

⁵² Um exemplo concreto da influência e do raio de ação dessas medidas educacionais, pode ser constatado pelos trabalhos realizados pelo Centro Ferroviário de Ensino e Seleção Profissional (CFESP), que juntamente com o IDORT, no período de 1934 a 1945, procedeu ao

É, porém, através da Reforma Capanema (1942), que devem ser entendidas as modificações no ensino oficial para assimilar as propostas de desenvolvimento: o ensino secundário será regido pela Lei Orgânica do Ensino Secundário e o ensino técnico-industrial pela Lei Orgânica do Ensino Industrial.

Pela Lei Orgânica do Ensino Secundário, insitui-se a educação militar e a educação moral e cívica, como proposta de formação de lideranças para os quadros de desenvolvimento do Estado Novo.

A Lei Orgânica do Ensino Industrial, por sua vez, volta-se para a preparação profissional do contingente destinado à indústria, às atividades artesanais, aos transportes, às comunicações e à pesca.

A Reforma Capanema deixa explícito o papel da Educação na divisão de classes: o ensino secundário, por sua composição curricular, absorverá o contingente das classes sociais mais elevadas, que se destinarão às universidades, e o ensino industrial preparará os contingentes de prontidão para as fábricas.

Como consequência da ênfase técnico-profissional dada à educação, surge, nesse período (1942), o **Serviço Nacional de Aprendizagem dos Industriários (SENAI)**, com o objetivo de coordenar o ensino industrial em nível nacional.

Na verdade, a criação do Senai deve ser entendida como uma cisão - clara e definitiva - entre a educação oficial e a educação organizada segundo os interesses da classe empresarial.

treinamento e a seleção de pessoal ferroviário de nível técnico e de nível superior das principais estradas de ferro do Estado de São Paulo. In: - SENAI. op cit., 106-7.

Em 22 de janeiro de 1942, Getúlio Vargas assinava o decreto 4048, de criação do SENAI, obedecendo, em grande parte, às aspirações dos industriais; oito dias mais tarde, o decreto-Lei 4073 instituí a Lei Orgânica do Ensino Industrial, de acordo com a ótica do Ministério da Educação⁴⁹

Por essa decisão, os industriais canalizariam os recursos de todas as indústrias filiadas à Confederação Nacional da Indústria e moldariam a educação, segundo o que lhes era mais conveniente. Estava sedimentada, definitivamente, a questão da formação profissional, pelo menos em nível operacional, fora dos controles do Estado.

A década de 50, período em que se acentuam as contradições entre o sistema político e o sócio-econômico, transcreve para a ciência, a tecnologia e a educação, as práticas que são utilizadas no interior das propostas de desenvolvimento industrial.

A política científica pode ser considerada institucionalizada, a partir de 1951, com a criação do Conselho Nacional de Pesquisa - CNPQ e a Comissão de Aperfeiçoamento do Pessoal de Ensino Superior - CAPES.

O movimento científico, nesse período, é marcado pela expansão das atividades de empresas multinacionais que aqui se intalam, com a anuência e benefícios fiscais do Governo, através da Resolução 113 da SUMOC (Superintendência da Moeda e do Crédito).

Por essa razão, o "know-how" necessário ao desenvolvimento tecnológico das indústrias aqui instaladas - cujos países de origem, encontravam-se em fase ulterior de desenvolvimento e tinham os seus

⁴⁹ SENAI. op.cit., 124.

processos produtivos ajustados às novas tecnologias - será obtido nas "holdings", não havendo, portanto, oportunidade de demanda para o desenvolvimento científico e tecnológico nacionais e sequer espaço para a promoção de pesquisa básica.

O espaço brasileiro para a ciência brasileira era incompatível com o desenvolvimento criado pelos países detentores do monopólio tecnológico. A "evasão de cérebros", que vinha ocorrendo desde 1950, expressava, de modo perverso, a maneira pela qual os cientistas seriam recebidos nesses países, como reprodutores em potencial de tecnologia sucateada. Esse procedimento era possível através dos cargos de direção que eram oferecidos a brasileiros para compor os quadros das empresas multinacionais que se instalavam no país.

Os governos militares acentuaram esse quadro com um modelo econômico voltado para a internacionalização do capital.

Se o aspecto técnico do desenvolvimento industrial estava garantido pelas "novas" tecnologias importadas e transplantadas pelo países centrais em suas empresas aqui fixadas, o ponto nevrálgico da questão a ser superado era o da formação de recursos humanos para operar essas tecnologias.

Embora o sistema educacional oficial fosse o caminho viável para esse empreendimento, pelo menos teoricamente, na prática, a resistência dos intelectuais que ali atuavam tornou-se um entrave na propagação da ideologia de desenvolvimento proposta pelo Estado.

Sob forte repressão aos intelectuais não comprometidos com a Reforma, o Estado, por intermédio do Ministério da Educação, assina "às

escuras", com a USAID (Aliança para o Progresso) , um acordo com a tarefa de reordenação da educação nacional.

Dentro dessas propostas educacionais, paralelas ao sistema universitário oficial, proliferam, nas empresas, principalmente nas multinacionais, os centros de treinamento e desenvolvimento de pessoal, que se propõem a cumprir a sua parte educacional na formação dos grupos intelectuais que comporão o quadro de gestores dessas empresas.

A Lei 6297, promulgada em 1975, e hoje extinta, era um exemplo claro das ações do governo, no sentido de incentivar o treinamento profissional, em todos os níveis, com a finalidade de assegurar a incorporação efetiva da força de trabalho ao processo de desenvolvimento, através da dedução das despesas efetuadas com treinamento no imposto de renda das empresas que se propusessem a colaborar com essa iniciativa.

O setor educacional é, assim, ajustado às necessidades de expansão do setor industrial dentro de critérios de planificação e racionalização administrativas, sob a ótica da ideologia tecnocrática e que irá integrar as principais ações dos governos pós AI-5.

Em recente pesquisa sobre a qualificação do trabalho face às novas tecnologias, realizada em empresas pertencentes a setores tecnologicamente avançados, KAWAMURA & NORONHA [1993]⁵⁰ , resumem a situação do quadro brasileiro diante das contradições que convivem trabalhadores e empresários, com a introdução e absorção de novas tecnologias.

Segundo as autoras, a realidade do desenvolvimento econômico brasileiro, essencialmente representado pelo conjunto de empresas do setor

⁵⁰ Lili K.KAWAMURA & Olinda NORONHA. Qualificação do trabalho face às novas tecnologias: parâmetros culturais.

industrial, comercial e de serviços, aponta para questões de ordem estrutural como disponibilidade, baixos-custos e baixa qualificação da mão-de-obra brasileira, que interferem sobremaneira nas estratégias de inserção de novas tecnologias pelos países centrais.

Além dos choques culturais que são decorrentes da implantação das políticas de recursos humanos, elaboradas nos países exportadores de tecnologia, o mais grave, no entanto, é a exigência de um nível de escolaridade - condição inclusive, que se faz obrigatória para se descodificar o aparato que envolve as operações e a organização do processo produtivo de novas tecnologias - incompatível com a realidade educacional do brasileiro.

Enquanto nos países desenvolvidos a competitividade ultrapassa o âmbito das empresas e engloba a capacitação das sociedades como um todo, o Brasil bate recordes na produção em massa de antecidadãos.

Levantamento do UNICEF, órgão da ONU para a infância, em 129 países, revela que o país tem o pior desempenho de todos quando comparada a taxa de evasão do ensino básico com as potencialidades econômicas nacionais. Pelo estágio da economia, diz a UNICEF, seria esperado que 88% das crianças matriculadas no primeiro grau concluíssem a quinta série, a faixa limite do chamado analfabetismo funcional, mas só 39% chegam lá.

O Brasil, assim, está um último na lista, atrás de Somália, Etiópia e Haiti, a desoladora trindade da miséria.⁵¹

⁵¹ Mário V. SANTOS. Brasil 95: campeão mundial de analfabetismo, A.1.

A contra-ofensiva empresarial para esse quadro, tem sido " *justapor os novos padrões tecnológicos às praticas tradicionalmente utilizadas*", projetando uma visão de desenvolvimento tecnológico que não retrata a realidade.

A educação voltada para a formação profissional, no interior das empresas, se concretiza através de políticas educacionais voltadas para:

(...) aprender apenas o que precisa e construir capacidades intelectuais e morais nos empregados que possibilitem garantir a sobrevivência da empresa. Do ponto de vista gerencial, a importância dos cursos de treinamento está mais na formação ideológica do que no aperfeiçoamento simplesmente técnico. O que se pretende com esses cursos, seminários e outros meios de qualificação é influenciar os trabalhadores no sentido de assumir integralmente os va⁵²lores, objetivos e propostas da empresa, isto é, vestir a camisa da empresa.

⁵² IBIDEM, 48-9.

CAPÍTULO II

EDUCAÇÃO DOS GESTORES SOB A DISCIPLINA DO ECONÔMICO

A organização do trabalho, instituída a partir dos postulados políticos, econômicos e sócio-culturais em que se delinea o capitalismo avançado, e as condições para a reprodução do capital, determinam, com primazia, a constituição de um grupo funcional - os gestores -, cujo papel central é o de dar funcionalidade à estrutura capitalista em suas diferentes manifestações: na indústria, no comércio e nos serviços.

O conceito de gestão, por suas diferentes interpretações, de ordem ideológica e semântica, precisa aqui ser levantado, como crivo metodológico e subsídio às discussões posteriores deste trabalho.

BURNHAM [1960]⁵³ define gestão a partir das especificidades funcionais dos que detêm a propriedade e dos que detêm o controle do capital, situando essas especificidades em quatro campos de análise, ou grupos, distintos:

No grupo I, enquadram-se as atividades de gestão ligadas à organização de materiais, equipamentos, projetos e trabalho, de tal forma que essas atividades conduzam a um produto final. A área da produção, o tipo de atividade ou mesmo o tamanho da empresa são apenas sinalizadores do raio de ação e do desempenho da atividade de gestão.

Compõem esse grupo os executivos, gerentes de produção, superintendentes de fábrica e seus assemelhados, através dos quais se definem as atividades de gestão, ou mais especificamente o "management", para usar a terminologia convencional.

⁵³ James BURNHAM. The managerial revolution, 82-4.

No grupo II, as atividades de gestão estão voltadas para funções que tenham como principal objetivo conduzir a empresa para a maximização do lucro. A denominação corrente dada para essas atividades é "executivo", e se diferencia do "management" do grupo I, principalmente, pelo fato da gestão e dos gestores terem as suas atividades não diretamente ligadas ao processo produtivo.

No grupo III, concentram-se as atividades de gestão, cujo objetivo principal se volta para negociações de caráter exclusivamente financeiro, tais como, mas não se limitando a : compra e venda de empresas, colocações de ações no mercado, especulação de papéis em bolsas de valores etc...As atividades desse grupo recebem a denominação de "capitalistas financeiros".

No grupo IV, estão aqueles cuja atividade de gestão está ligada aos interesses de posse. Formalmente e juridicamente, eles formam o grupo de acionistas da empresa e, por essa razão, dependendo da participação acionária, são os proprietários.

A tipologia de Burnham, trazida para as formas de gestão encontradas atualmente, possibilita-nos apenas uma aproximação "ideal" da realidade em que atuam os gestores.

Na verdade, na prática capitalista contemporânea, são variáveis tais como: tamanho da organização, tipo de atividade e formas de organização jurídica e administrativa, que determinam as fronteiras e a intensidade com que se dispõem os mecanismos de poder, através dos instrumentos de gestão.

A função do gestor, fica, então, definida por uma forma híbrida de atividades presentes nos quatros grupos.

Deduz-se daí a possibilidade de situar o problema funcional da gestão circunscrito às esferas do "poder de propriedade" e do "poder de controle".

O exercício da gestão e a atuação dos gestores inserem-se, preliminarmente, no interior do conflito: propriedade dos meios de produção e controle desses meios e do processo produtivo.

Embora a propriedade dos meios de produção esteja garantida ao capitalista pelos estatutos jurídicos que regem suas atividades no mundo da produção, a guarda do seu patrimônio e a maximização do lucro através da absorção de novas tecnologias em seu processo produtivo colocam, de forma irreversível, a necessidade de elaborar as estratégias de controle que sirvam à proteção da propriedade privada dos meios de produção.

A gestão ou gerência, representada pelos executivos e gerentes, define-se, a partir desse contexto. Ou seja, excetuando-se os proprietários que exercem a gestão de seus próprios negócios com a participação de uma meia-dúzia de funcionários não qualificados, a gestão, nos diferentes níveis hierárquicos, é "estratégicamente" organizada, de forma que os gestores, sob diferentes denominações e papéis, interfiram no cerne do conflito capital-trabalho, agindo por meio dos mecanismos de controle, que lhes são facultados a criar ou aplicar, e que lhes conferem, por intermédio dessa "práxis", o "direito quase divino" de atuar e se comportar como o espectro da ordem burguesa. São, por isso, um apêndice da classe dominante.

A formação profissional dessa categoria funcional é peculiar e contraditória, se levarmos em consideração as exigências de titulação

profissional, conferida através da educação acadêmica oficial - requisito mínimo exigido pelos órgãos de recursos humanos para ingresso nos quadros gerenciais -, e a ausência de disciplinas que se voltem para a prática da gerência nos cursos de nível superior.

Mesmo os cursos de bacharelado em Administração de Empresas não contemplam, em seus currículos e pedagogias, a dimensão gerencial como integrante do cotidiano dos administradores.

Em uma pesquisa realizada por FLEURY [1983]⁵⁴, sobre o ensino de graduação em administração no Brasil, ficou constatado um direcionamento acentuado para as dimensões técnicas do trabalho administrativo presentes nos métodos, técnicas de ensino e material didático utilizados. Isto é, a ênfase do ensino em administração estava voltada para a análise, o planejamento e o controle, em detrimento de uma "dimensão gerencial", que desenvolvesse o processo decisório, a implantação e a coordenação de atividades.

Esse desequilíbrio foi comprovado, quando se observou a utilização quase que exclusiva de aulas expositivas e anotações de sala de aula, como principal recurso instrucional vigente em cursos de administração no país, que, ao colocar o aluno em uma posição mais passiva do que reflexiva, vem dificultar o desenvolvimento das habilidades necessárias à função gerencial.

Ao aprofundarmos as questões de formação profissional do administrador, por ser aquele que mais se aproximaria da função gerencial, exclusivamente sob aspecto da dimensão técnica da gerência, verificaremos que o distanciamento entre os currículos da escola oficial e os das escolas de formação profissional, particularmente os dos centros de treinamento e desenvolvimento de pessoal, é atravessado por um conjunto de outras

⁵⁴ P.F.FLEURY. O ensino de graduação em administração no Brasil, 29-42.

variáveis, não necessariamente educacionais, mas que exercem forte influência na direção de uma "divisão" entre a educação oficial e a educação proposta pelos centros de treinamento das empresas.

Os resultados de uma pesquisa realizada em 1988, sobre "O perfil do aluno do Curso de Administração da Universidade de Uberlândia e o mercado de trabalho",⁵⁵ ainda que limitados pela data da pesquisa e pela particularidade da região, dão-nos, de forma panorâmica, novos subsídios para as análises inscritas sob a rubrica da formação dos gestores. Dentre os principais resultados destacam-se:

a) Sobre o perfil do aluno

82% dos alunos trabalhavam ou faziam estágio remunerado, durante as suas atividades acadêmicas, que se integralizavam em horário noturno.

17,1% dos alunos desempenhavam as suas atividades profissionais em áreas do setor financeiro, em sua maioria, em bancos da iniciativa privada. O setor de comércio atacadista respondia com a absorção de 15,9% . O setor de comércio varejista com 14,3% e o restante entre os outros setores da economia.

As empresas com até 100 funcionários, em todos os três segmentos da economia - público, privado e economia mista -, respondiam com 56,6% da absorção dessa mão-de-obra.

A remuneração dos alunos que trabalhavam ou faziam estágio - 44,9% - estava situada na faixa entre 1 e 5 salários mínimos e 36% entre 5 e 10 salários mínimos. A primeira faixa era representativa, inclusive, dos

⁵⁵ Edison MELLO JUNIOR & Eni Ferreira MARÇAL. O perfil do aluno do curso de administração da Universidade Federal de Uberlândia e o mercado de trabalho, 1-31.

alunos com idade entre 19 e 24 anos que trabalhavam em empresas com menos de 100 funcionários.

A maioria dos alunos - 62,9% - trabalhava em regime de 8 horas diárias, inclusive aos sábados.

Na época em que a pesquisa foi realizada, apenas 9,8% dos alunos ocupavam o cargo de gerente.

b) Sobre o mercado de trabalho

A razão para escolha do curso revela que 37% dos alunos entrevistados fizeram a sua opção profissional por se identificarem com a carreira de administrador (o viés aqui é gritante, se levarmos em consideração que, na prática empresarial, esta carreira não é bem definida em termos de escopo de atividades ligadas ao exercício da profissão. Inclusive o próprio Conselho de classe tem dificuldades de fiscalizar o exercício de seus profissionais); 35,9% escolheram o curso por ser realizado em período noturno; 25,4, por oferecer, dentre as principais opções, maiores perspectivas de emprego.

A visão do modelo de empresa ideal para desempenhar atividades, quanto ao porte (pequena ou grande), mantendo-se as mesmas condições de salário e benefícios para ambas as situações, é de que a maioria (58,7%) do alunado, prefere trabalhar em empresas de grande porte, 24,4% em empresas de pequeno porte e 16,9% mostram-se indiferentes. Dos que optaram por empresas de grande porte, o motivo mais forte para a opção, está relacionado ao fato da grande empresa oferecer maior oportunidade de desenvolvimento profissional.

Os estudos de ANDERSON [1987]⁵⁶, por sua vez, demonstram que a baixa qualidade dos Cursos de Administração no Brasil tem relação direta com os baixos níveis de motivação e com a incerteza na escolha da carreira por parte do alunado.

Dessa forma, a educação universitária é vista como uma atividade secundária para grande parte dos estudantes brasileiros, pois a necessidade de profissionalização orienta esses estudantes para a busca de um diploma como meio de promoção mais rápida, em detrimento de uma qualificação profissional mais especializada e, conseqüentemente, mais embasada para a sua nova carreira.

Acrescente-se a essa análise o fato de que a maioria dos alunos dos Cursos de Administração, geralmente ministrados em horário noturno, ao cumprir uma jornada de trabalho de 40 horas semanais, em média, tem o seu desempenho acadêmico comprometido sob dois aspectos: a) disponibilidade de horário para atender a um programa acadêmico com maior exigência; b) disponibilidade de energia para dedicar-se às cadeiras oferecidas pelo Curso.

Não menos importante está o fato de que mais de 90% das empresas que operam no mercado brasileiro são de pequeno e médio porte, com um efetivo inferior a cem funcionários. Entretanto, esse fato parece ser relegado a um segundo plano, quando se elabora um currículo de Administração. Neste ponto, o currículo do Curso de Administração da Universidade Federal de Uberlândia não fogia à regra.

O desenvolvimento das teorias administrativas, segundo um modelo eminentemente industrial, reforçado pela grandiosidade dos modelos multinacionais implantados a partir da metade desse século, influenciou

⁵⁶ D.A. ANDERSON. Management education in developing countries: the brazilian experience, 82-123.

definitivamente a filosofia administrativa vigente e permaneceu disseminado através de muitos dos Cursos de Administração. Esse fato pôde ser verificado por ocasião da pesquisa em Uberlândia.

Para os alunos do Curso de Administração da Universidade de Uberlândia, objeto da amostra pesquisada, a visão do modelo de empresa ideal para desempenhar as suas atividades, mantendo-se as mesmas condições de salário e benefícios, é o da grande empresa, cujo motivo mais forte para a opção está relacionado ao fato da grande empresa oferecer maior oportunidade de desenvolvimento de carreira.

Não se discute aqui o fato da opção pela grande empresa, porém a premissa sob a qual se sustenta essa opção.

Muito embora a grande empresa possa dispor de um plano de desenvolvimento de carreira mais estruturado, através de suas políticas de treinamento e desenvolvimento, esse fato, por si só, não garante "maiores oportunidades", se comparada à pequena empresa.

A simples verificação da complexidade das estruturas organizacionais, nas grandes empresas, demonstra que o maior número de níveis funcionais fragmenta o processo de escalada funcional, dificultando e reduzindo as oportunidades de ascensão, ao contrário da pequena empresa, que, por apresentar estruturas organizacionais bem mais simplificadas, oferece maior flexibilidade em direção a possibilidades para o desenvolvimento profissional.

No entanto, é a realidade concreta da escola, por suas representações que privilegiam a hierarquia de saberes, a disciplina cotidiana dos horários, as provações dos exames de competência, as autoridades professorais e administrativas, que celebra o que de explícito

deve compor a identidade daqueles que almejam uma posição de destaque no mundo do trabalho, ou seja, um posto de gerente ou executivo.

Ainda que precária, essa representação da escola tradicional em sua função de reproduzir as relações sociais, segundo o processo de produção capitalista, uma "face oculta" de sua representatividade, procura complementar essa "falha" no seu objetivo de preparação para o mercado de trabalho.

Para compensar as "falhas" deixadas pelo sistema educacional, intercedem a favor da formação profissional, particularmente, os centros de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Sob a chancela ideológica dos conceitos de capital humano e de educação permanente, essas instituições debruçam-se na tarefa de atender às necessidades do desenvolvimento econômico por intermédio das ações gerenciais.

1- Capital humano como fundamento econômico para a formação de gestores

O conceito de capital humano explicita, em seus postulados, sob que condições a esfera do econômico assume a primazia do processo de desenvolvimento, subordinando a educação à condição de instrumento de formação profissional.

Como hipótese central, a teoria do capital humano de SCHULTZ [1973] sustenta que o investimento em capital humano é o grande responsável pelo aumento de renda efetiva do trabalhador.

Muito daquilo a que damos o nome de consumo constitui investimento em capital humano. Os gastos diretos com a educação, com a saúde e com a migração interna para a consecução de vantagens oferecidas por melhores empregos são exemplos claros. Os rendimentos auferidos, por destinação prévia, por estudantes amadurecidos que vão à escola e por trabalhadores que se propõem a adquirir um treinamento no local de trabalho e a utilização do tempo de lazer para a melhoria de capacidades técnicas e de conhecimentos são igualmente, claros exemplos, que comprovam que a "qualidade" do esforço humano pode ser grandemente ampliada e melhorada e a sua produtividade incrementada.⁵⁷

Sob a tese de Schultz, apêndice da Teoria Neoclássica do Desenvolvimento Econômico, consolidam-se as propostas que dão ênfase às atividades de "recursos humanos" como forma de capital, como meio produzido de produção, enfim, como produto de investimento.

Investir na formação profissional significa, na ótica do capital, ter como contrapartida o retorno desse investimento. Uma espécie de jogo contábil de débito e crédito, para o qual o que se "gasta" na formação dos recursos humanos deve ser compensado, "zerado", se possível, de alguma forma, por aqueles que se beneficiaram desse investimento.

A educação, dentro dessa lógica, tem uma missão determinada, que é a de concretizar as formas de retorno sobre os investimentos em capital humano, ou, de forma mais específica, em recursos humanos.

⁵⁷ Theodore SCHULTZ. O capital humano : investimentos em educação e pesquisa, 31-2.

Nessa direção, a relação educação-economia, no cotidiano neoliberal, ultrapassa a ingênua concepção conteudista da formação acadêmica como provedora e orientadora da formação profissional, para se concentrar na questão do retorno do investimento, que pode se dar tanto, pela maximização dos índices de produtividade, ou, em sentido oposto, pela maximização da atividade de consumo, como é o caso dos treinamentos dados por grandes empresas a seus clientes para acelerar a obsolescência de seus produtos.

Desenvolvimento econômico e desenvolvimento profissional completem-se no discurso das organizações modernas, como a via exclusiva, para serem enfrentados os desafios do avanço tecnológico.

2 - A educação permanente como fundamento pedagógico para a formação de gestores.

A ideologia da educação permanente, como proposta educacional da classe dominante, prescreve que, para superar os problemas de uma sociedade em mudança, a educação, em sua forma tradicional, deve estar pronta a constantes modificações de seus métodos e técnicas, para se adaptar à "maleabilidade" e à "agilidade" requeridas pelas transformações aceleradas do mundo moderno.

LENGRAND [1970] , em seu trabalho "Introdução à Educação Permanente", apresentado por ocasião da Conferência Geral da Unesco, em sua décima quinta sessão, no ano de 1970, discute os princípios educativos, sob os quais, deve ocorrer o rompimento com a tradição educacional para dar lugar a um novo modelo de organização escolar.

Segundo as suas análises, os "desafios do homem moderno" estão circunscritos, às seguintes esferas:

a) aceleração das transformações, que, ao romper com as estruturas tradicionais da sociedade, colocam os homens como incapazes de reconhecer o cenário de sua existência e deixam de reconhecer a si próprios. Nesse sentido,

*as técnicas e as estruturas que as gerações sucessivas tinham aperfeiçoado para transmitir os conhecimentos e as capacidades próprias de cada sociedade, dos mais velhos aos mais novos, dos pais aos filhos, estão, em grande parte, a deixar de ser eficazes, a tal ponto que o próprio papel e as funções tradicionais da ação educativa são objeto de avaliações e de exames críticos, e que a educação se acha, cada vez mais, obrigada a procurar novas vias.*⁵⁸

b) expansão demográfica, e a conseqüente ameaça aos recursos naturais, e a cobrança de uma sociedade em expansão por seus direitos universais à educação.

*Se aceitarmos o princípio segundo o qual a multiplicação da espécie humana deveria submeter-se a critérios de racionalidade e de equilíbrio entre as necessidades e os recursos disponíveis, concluiremos que só a educação está em condições de fornecer as soluções eficazes e duradouras a um problema que interessa tanto à dignidade do homem e da mulher como às condições da sua subsistência.*⁵⁹

⁵⁸ Paul LENGREND. Introdução à educação permanente, 15.

⁵⁹ IBIDEM, 17.

c) evolução dos conhecimentos científicos e da tecnologia, cuja velocidade em que se dá provoca a obsolescência dos conteúdos oferecidos pelas universidades à formação de seus profissionais. A "atualização", como palavra de ordem, "coloca para a educação o desafio de ensinar o aluno a aprender".

d) desafio político, no qual a educação responde pela formação e capacitação dos quadros políticos voltados para a estabilização dos regimes democráticos.

Torna-se necessário desenvolver um sentimento cívico que muitas vezes é fortemente contrariado por tradições alheias à concepção de Estado moderno. É preciso que os países em desenvolvimento, disponham, dentro de prazos razoáveis, dos quadros superiores e médios que garantam o funcionamento das empresas, das administrações e dos serviços. A independência real e concreta tem esse preço.⁶⁰

e) informação, por meio da qual a educação é alçada à condição de instrumento de descodificação da informação veiculada pelas diferentes formas de mídia, ao possibilitar

a compreensão, a interpretação, a assimilação e a utilização das mensagens e dos conhecimentos recebidos, através da aprendizagem das linguagens, tanto a visual, como a falada ou a escrita, o hábito da compreensão dos diversos "códigos" e, acima de tudo, o desenvolvimento do espírito crítico e das capacidades de opção.⁶¹

⁶⁰ IBIDEM, 21.

⁶¹ IBIDEM, 23.

f) os tempos livres, cuja utilização conveniente e equilibrada entre tempo destinado à produção e tempo destinado ao lazer e à cultura reduz-se à intervenção da educação e dos educadores *"no sentido de ajudar os seres humanos a tornarem-se mais eles próprios, fornecendo-lhes os instrumentos da consciência, da reflexão e da expressão, tanto do pensamento como dos sentimentos"*.⁶²

g) a crise dos modelos de vida e das relações, projetam-se como sinalizadores para uma série completa de novas educações, com conteúdos voltados para as relações de filiação, do casal, da paternidade e da maternidade.

h) a crise das ideologias, que, ao conduzir o indivíduo moderno para a autonomia, condenou-o à liberdade de valores, de opção político-partidária, de religião, dentre outras, colocando-o em condições de uma existência que só pode ser suportada, pagando-se um *"alto preço"*.

*Este preço é a educação. Uma educação que nunca se interrompa, que mobilize todas as forças e todos os recursos do ser humano, tanto os do espírito como os do coração e da imaginação.*⁶³

A ideologia da educação permanente pressupõe, segundo as esferas que balizam as suas propostas de atuação, uma intervenção educativa que supera a simples continuidade da educação tradicional.

Método e conteúdo voltam-se para o concreto. **Ensinar a aprender**, como lema central da educação permanente, enfatiza a capacidade de compreensão, de análise, de sistematização dos conhecimentos, de

⁶² IBIDEM, 25.

⁶³ IBIDEM, 31-2.

manejar com facilidade as relações entre o concreto e o abstrato, entre o geral e o particular, de relacionar saber e ação, formação e informação.

Porém, o verdadeiro sentido e a ação da educação permanente materializam-se na esfera do econômico.

A educação, agora, recolhe o saudosismo e as preocupações com os "desafios" das sociedades em mudança, para consolidar o "humanismo econômico" contido em suas propostas.

Não tem sentido falar-se em desenvolvimento, em avanço tecnológico, quando grande parte da sociedade encontra-se no limiar da subsistência. Nessas condições, as alternativas para o desenvolvimento cultural da sociedade passam necessariamente por questões que dizem respeito à infraestrutura econômica, como salário, habitação, saúde, transporte, emprego etc...

Sob esses argumentos, a educação é deslocada para o interior da empresa, por ser o local que melhor interage com as representações do mundo econômico com o mundo cultural.

A ação educativa, para Lengrand, deve contemplar as seguintes medidas: participação dos trabalhadores na administração; organização dos horários de trabalho, procurando equilibrar tempo para produção e tempo para educação; maior ação do Estado junto às empresas no sentido de sensibilizá-las para a capacitação de seu pessoal; parcerias entre organismos oficiais de cultura- inclusive universidades e centros de pesquisa- e empresas; e políticas de formação de quadros de pessoal.

Em todas essas medidas, busca-se assegurar a reprodução da ideologia neoliberal de desenvolvimento econômico atrelada ao

desenvolvimento intelectual. Isto é, sustentada na hipótese de aumento de produtividade e utilização racional dos custos de produção, através da capacitação profissional.

Se bem que essa lógica seja parcialmente aceita, principalmente para os níveis mais baixos das hierarquias organizacionais, para os níveis médios e superiores, marcadamente de atuação gerencial, a educação permanente torna-se um recurso "imprescindível", não só pelos aspectos ligados à produção, mas principalmente para facilitar a transferência dos novos códigos, como no caso dos setores de informática, e, além disso, preparar o "trabalhador" para o consumo e a conseqüente aceleração da obsolescência dos produtos.

Na verdade, o alvo da educação permanente está distante de oferecer ou mesmo de dirigir seus esforços para uma inversão do processo educacional, em que o privilégio da direção se concretize pelas propostas que emergem das diferentes classes e grupos, institucionalizados ou não, no embate de uma posição hegemônica. O que, aliás, é coerente, tanto pela fidelidade do autor ao organismo internacional que representa, como, e por esta razão, pela capacidade de articulação do capitalismo junto aos mecanismos que o representam e que têm a responsabilidade de difundir e manter a ordem burguesa.

O conceito de educação permanente, em sua retórica moralizante e conservadora, retoma o conceito de capital humano para adequá-lo às condições da economia capitalista e reforçar a teoria neoclássica do desenvolvimento econômico, sendo, portanto, nada mais do que, segundo Frigotto, um "*ajuste neoconservador*".

PAIVA & RATTNER [1985] trazem o tema da formação dos gestores para o centro das discussões da educação permanente, a partir das premissas da economia da educação, nas condições do "capitalismo tardio".

Nesse contexto, o progresso técnico, ao reordenar a força de trabalho, efetua o corte entre atividades rotineiras, que exigem pouco ou quase nenhum treinamento e atividades, que voltados para o planejamento, coordenação e controle são destinados aos portadores de diplomas. Tem-se assim duas categorias profissionais que surgem dessa distinção de saberes: trabalhadores semi ou não qualificados e tecnoburocratas.

O aumento do número de tecnoburocratas parece justificar a exigência de uma educação permanente. Mas as empresas sistematicamente reclamam da formação teórica, abstrata e pouco "prática" proporcionada pelas universidades e escolas superiores, incumbidas de formar e treinar mão-de-obra. Por outro lado, verifica-se claramente a exigência de um diploma que comprove certo nível de escolaridade, condição "sine qua non" para ocupar cargos importantes e progredir na carreira, enquanto a eliminação de candidatos excedente se processa por meio de critérios simbólicos, que supostamente avaliam o mérito, aceitos como legítimos por todos os segmentos e camadas da população. Em consequência, a escola e, por extensão, todo o sistema educacional em seus diferentes níveis não funcionam como vias de acesso a ocupações e posições de comando, proporcionando e distribuindo os conhecimentos (o "saber") eqüitativamente.⁶⁴

⁶⁴ Vanilda PAIVA & Henrique RATTNER. Educação permanente & capitalismo tardio, 127-

Tanto assim que, para a seleção dos cargos de gestão, é comum ser priorizada pelos órgãos de recursos humanos a experiência profissional do postulante, em detrimento da qualidade e do seu desempenho acadêmico.

Mesmo quando a empresa "exige" do candidato ao cargo de gerente titulação acadêmica específica em algumas instituições de ensino, esse fato está relacionado muito mais à "constelação" do quadro docente dessas instituições de ensino, ou mesmo, às "influências" das "igrejinhas" de egressos que habitam os órgãos de recursos humanos das empresas, do que necessariamente ao desempenho acadêmico do candidato. *"Enaltecendo, todavia, o valor da educação e de seus símbolos, consegue-se desviar as ambições e aspirações para uma mudança social, numa corrida atrás de diplomas fornecidos pelo sistema escolar"*⁶⁵.

3 - O "princípio educativo" da empresa

Situemos a IBM no contexto de nossas discussões como parâmetro exemplar da prática neoliberal no âmbito da educação, por onde escoam as propostas do capital humano e da educação permanente. Fazemos essa opção por duas razões: a primeira, pelo fato da empresa deter a liderança, há quase meio século, no mercado mundial, em um setor de ponta da economia, que é o de informática⁶⁶. A segunda razão está presa ao fato da empresa possuir um complexo educacional voltado exclusivamente para o

⁶⁵ IBIDEM, 128.

⁶⁶ O primeiro computador da IBM, chamado oficialmente de "Defense Calculator ou IBM 701", fabricado para fins científicos, saiu da linha de produção em dezembro de 1952. O primeiro computador para uso comercial da IBM, o "IBM 702", foi lançado em setembro de 1953. In: Thomas J. WATSON Jr. & Peter PETRE. Pai, filho & cia, 220-1.

desenvolvimento profissional de seu quadro funcional, em todos os níveis, para acompanhar a pesquisa e o desenvolvimento de suas novas tecnologias. Não menos importante é o fato da empresa também oferecer treinamento para os seus clientes.

O ano de 1984 marcou uma profunda mudança no sistema educacional da IBM. Dois fatos desencadearam essa mudança: um, ao nível das políticas de recursos humanos da empresa, e o outro, ao nível da política nacional de educação do governo norte-americano.

No âmbito interno da empresa, um estudo de BOWSHER⁶⁷, diretor de educação para programas externos, revelou que a IBM gastava em média US\$ 900 milhões com educação, sem que esses gastos pudessem ter o seu retorno avaliado, segundo a contribuição esperada pelos investimentos feitos em formação gerencial para os seus quadros funcionais.

No âmbito "externo" à empresa, a educação norte-americana é fortemente criticada no Relatório "A Nation at Risk : the imperative for educational reform"⁶⁸, levando o governo dos Estados Unidos, a constituir uma "força-tarefa" (com o nome de "Hunt Comission") de que participaram, dentre outras personalidades, vários executivos da IBM e um presidente da empresa, recém aposentado.

Nesse Relatório, a educação americana, colocada sobre o crivo dos principais especialistas da área, é revista, a partir da ameaça que seus competidores faziam à sua " *indiscutível superioridade no comércio, indústria, ciência e inovações tecnológicas*".⁶⁹

⁶⁷ citado no artigo "IBM gets its arms around education" por Patricia A. Galagan. In:—, Training & Development Journal, January 1989.p.35.

⁶⁸ Relatório desenvolvido pela "National Comission on Excellence in Education" sobre a crise do sistema educacional americano nos anos 80. Foi publicado na íntegra no periódico americano "The elementary school journal", em novembro de 1983, 113-130.

⁶⁹ IBIDEM,113.

O "risco", para a nação americana, consistia, na verdade, no ocaso da hegemonia americana junto aos países bloco capitalista - de que o Estado americano tinha plena consciência -, a partir da emergência de um Japão reconstruído, sob as bases do desenvolvimento tecnológico.

A educação nacional, como uma das dimensões do risco americano, é resgatada no discurso prepotente do "american way of life", que ideologizou a sociedade americana para corroborar com as práticas "democráticas" do Estado na ampliação de seus domínios, e que, na dissolução de seu modelo político, apela para as formas do heróico espírito da família e da busca compulsiva da "excelência" pela sociedade americana.

Sobre os indicadores desse "risco", a Comissão faz as seguintes constatações:

a) Índices internacionais de rendimento escolar revelaram que, em dezenove tipos de teste acadêmico, os estudantes americanos nunca se classificaram em primeiro ou segundo lugar e, em comparação com outros países industrializados, foram os últimos durante sete vezes.

b) Vinte e três milhões de adultos americanos são funcionalmente analfabetos, isto é, não têm condições de ler, escrever e compreender textos simples do dia-a-dia.

c) Treze por cento de todos os jovens americanos com dezessete anos podem ser considerados como funcionalmente analfabetos. Entre a juventude das minorias, esse índice cresce para 40%.

d) O índice de aproveitamento médio dos estudantes do ensino secundário, em muitos dos testes padronizados, é, atualmente menor do que há vinte e seis anos atrás.

e) Mais da metade da população de estudantes talentosos não tem o mesmo desempenho em testes de habilidades do que o apresentado na escola.

f) Os testes "College Board's Scholastic Aptitude (SAT) demonstram um declínio progressivo nos resultados apresentados entre 1963 e 1980.

g) Os testes "College Board Achievement" revelam também declínio progressivo, em anos recentes, nas disciplinas de Física e Inglês.

h) Muitos jovens da faixa de dezessete anos não possuem as habilidades intelectuais de "alto nível" que se espera deles. Aproximadamente 40% não conseguem fazer inferências de textos; somente 1/5 pode escrever um ensaio convincente; e somente 1/3 pode resolver problemas matemáticos que requeiram vários estágios em sua resolução.

i) Líderes empresariais e militares lamentam-se que sejam dispendidos milhões de dólares em educação complementar e programas de treinamento em leitura, escrita, fala e computação. O Departamento de Marinha relatou que 1/4 de seus recentes recrutas não conseguiam ler o mínimo necessário para entender o que estava escritos nas normas de segurança. Sem a educação complementar, eles não têm condições de sequer começar os sofisticados programas de treinamento militar.

Essas deficiências, segundo os componentes da Comissão, surgem em um momento crucial do capitalismo, em que a demanda por habilitações

específicas no trabalho torna-se uma questão de sobrevivência para qualquer projeto de desenvolvimento tecnológico.

Sustentam que: a) os computadores e os equipamentos controlados por computador fazem parte do cotidiano de boa parte da sociedade; b) na virada do século, as novas tecnologias utilizarão o laser e a robótica; c) a tecnologia transformou e transformará um grande número de ocupações.

A partir desse quadro, as principais recomendações feitas pela Comissão foram:

1) Sobre o currículo

We recommend that State and local high school graduation requirements be strengthened and that, at a minimum, all students seeking a diploma be required to lay the foundations in the Five New Basics by taking the following curriculum during their 4 years of high school: a) 4 years of English; b) 3 years of mathematics; c) 3 years of science; d) 3 years of social studies; and e) one-half year of computer science. For the college-bound, 2 years of foreign language in high school are strongly recommended in addition to those taken earlier.⁷⁰

2) Sobre padrões e expectativas

We recommend that schools, colleges, and universities adopt more rigorous and measurable standards, and higher expectations, for academic performance and student conduct, and that 4-year colleges and universities

⁷⁰ National Commission on Excellence in Education. A nation at risk: the imperative for educational reform, 123-4.

raise their requirements for admission. This will help students do their best educationally with challenging materials in an environment that supports learning and authentic accomplishment.⁷¹

3) Sobre o tempo

We recommend that significantly more time be devoted to learning the New Basics. This will require more effective use of the existing school day, or a lengthened school year.⁷²

4) Sobre ensino

This recommendation consists of seven parts: a) persons preparing to teach should be required to meet high educational standards, to demonstrate an aptitude for teaching, and to demonstrate competence in an academic discipline; b) salaries for the teaching profession should be increased and should be professionally competitive, market-sensitive, and performance-based; c) School boards should adopt an 11 month contract for teachers; d) School boards, administrators, and teachers should cooperate to develop career ladders for teacher; e) Substantial nonschool personnel resources should be employed to help solve the immediate problem of the shortage of mathematics and science teachers; f) Incentives, such as grants and loans, should be made available to attract outstanding students to the teaching profession, particularly in those areas of critical shortage; g) Master teachers should be

⁷¹ IBIDEM, 125.

⁷² IBIDEM, 126.

*involved in designing teacher preparation programs and in supervising teachers during their probationary years.*⁷³

Em síntese, as recomendações da Comissão revelam as condições em que se assegura a alavancagem do desenvolvimento tecnológico, por intermédio da educação.

Os altos investimentos feitos em pesquisa e desenvolvimento, condição “*sine qua non*” para se dar início a qualquer projeto de desenvolvimento tecnológico, necessitam de uma contrapartida econômico-financeira que justifique a inversão do capital, ou, em outras palavras, o retorno do capital investido.

Uma das formas de obter esse retorno é através do consumo dos produtos/serviços resultantes da pesquisa e do esgotamento da sua utilização no menor prazo possível.

Essa “lei” capitalista, interpretada no interior das novas tecnologias, esbarra com a questão da sofisticação requerida dos usuários para o manuseio correto dos equipamentos, a utilização eficaz dos serviços, e, até mesmo, a compreensão da linguagem técnica que daí decorre.

O capital percebeu, com clareza, que as resistências ao desenvolvimento capitalista, inclusa está a sua interdependência com o desenvolvimento da ciência e tecnologia, situam-se no nível das políticas educacionais, naquilo em que as suas resultantes consigam formar mão-de-obra para a operação dos seus sistemas, como também para o consumo e a boa-utilização dos seus produtos e serviços.

⁷³ IBIDEM, 126.

Para a ordem de grandeza dos investimentos em educação que a IBM se propôs a realizar, não é difícil perceber que a questão do retorno do investimento, coloca-se como fundamental para a compreensão das finalidades em que o discurso educativo é utilizado como veículo nas relações que se estabelecem entre infra e superestrutura econômica, particularmente no terreno da sociedade política (Estado) e da sociedade civil (ideologia).

A educação, como a economia, estruturadas enquanto ideologias da classe dirigente, têm, enquanto tal, o dever de reproduzir e/ou legitimar a organização da cultura dominante.

GRAMSCI [1989], em a "Organização da escola e da cultura", apreende, com particular clareza, os fundamentos da ação política que a IBM exerce para manter a hegemonia econômica, através da educação:

Deve-se levar em consideração a tendência em desenvolvimento, segundo a qual cada atividade prática tende a criar para si uma escola especializada própria, do mesmo modo como a atividade intelectual tende a criar círculos próprios de cultura, que assumem a função de instituições pós-escolares especializadas em organizar as condições nas quais seja possível manter-se a par dos progressos que ocorrem no ramo científico próprio.⁷⁴

O arsenal tecnológico de que dispõe a IBM, aliado às ações políticas que desenvolve junto ao Estado americano e dos países em que mantém as suas filiais, revela, sobremaneira, o peso com que a educação é veiculada como forma de acelerar a obsolescência de seus produtos junto ao mercado,

⁷⁴ GRAMSCI, A. Os intelectuais e a organização da cultura. p.119.

através da procura e do consumo por tecnologias cada vez mais atualizadas.

Cada funcionário, ou cada cliente treinado pela IBM, representa um consumidor em potencial dos seus produtos no mercado. O retorno dos investimentos em educação é garantido menos pelas propostas de capacitação profissional do que pela incitação à busca do conforto produzido pelas novas tecnologias.

Ao mobilizar dezoito mil funcionários diariamente, em todo o mundo, para participar de algum evento educacional, a IBM distribui o seu orçamento educacional, que é da ordem de US\$ 900 milhões, entre custos de pessoal, equipamentos e instalações.

Para treinar cada funcionário, a empresa gasta US\$ 350 por dia, usando uma sala de aula de um dos seus "centros educacionais" ; mais da metade desse custo é destinado a transporte e despesas de estadia. A sala de aula tem um custo médio de US\$ 150 por dia, para cada estudante.

Cursos ministrados por satélite, da central de sala de aula para regiões afastadas da matriz, ainda que no perímetro do território americano, custam US\$ 125 por dia, para cada estudante. Estudos auto-dirigidos, ou ainda, por computador, vídeo etc..., custam, em média, US\$75 por dia, por estudante.

Para desenvolver e controlar todo esse aparato educacional, a IBM conta com 7.000 funcionários - de recepcionistas a executivos - em todo o mundo.

Desse quadro funcional, uma parte é temporária e outra é fixa. A parte temporária é formada por instrutores designados por um período de

dois anos, em forma de rodízio, que são escolhidos pelo alto desempenho que tiveram em suas áreas de atuação, como vendas e administração; recebem treinamento especial para serem instrutores, principalmente nos cursos voltados para "abordagem sistêmica em educação" e "educação gerencial".

A parte fixa do quadro funcional é formada por profissionais oriundos da área da educação.

Cada funcionário recebe, em média, 12 dias de educação por ano, ou o mesmo que, aproximadamente, 96 horas-aula por ano.

Se levarmos em consideração que um aluno, em curso de graduação, para a sua capacitação profissional, está obrigado a cumprir em média 700 horas-aula por ano, é lícito se supor que: ou o sistema educacional da IBM é tão eficaz que consegue com 96 horas-aula os mesmos resultados que o sistema oficial de ensino consegue com 700 horas-aula, o que, nesta hipótese, demonstra a total inoperância da escola tradicional; ou, de forma contrária, as propostas educacionais da empresa para a formação do seu quadro funcional e gerencial voltam-se para legitimar uma segmentação do saber, segundo os próprios interesses da empresa, e desta forma são uma farsa... pelo menos do ponto de vista clássico da educação.

Por outro lado, essas propostas educacionais da empresa podem ser vistas como uma realidade irrefutável, se essa análise for interpretada segundo os conteúdos das propostas de investimento em capital humano.

Nessa direção, o crescimento econômico e a liderança de mercado são fatores determinados pelo "quantum" de investimento que cada empresa está disposta a fazer em seus recursos humanos.

A premissa básica que se projeta ao nível do senso comum, é que empregados saudáveis e bem remunerados, o que pressupõe investimentos em educação e saúde, dão, em contrapartida, o retorno desses investimentos, na forma de aumento de produtividade e de qualidade dos produtos oferecidos ao mercado e o conseqüente aumento das margens de lucro da empresa.

Do ponto de vista macroeconômico, o investimento no "fator humano" passa a significar um dos determinantes básicos para aumento de produtividade e elemento de superação do atraso econômico. Do ponto de vista microeconômico, constitui-se no fator explicativo das diferenças individuais de produtividade e de renda e, conseqüentemente, de mobilidade social.⁷⁵

A educação, nessa perspectiva, constitui-se como instrumento de seleção e exclusão, à medida que desloca para o trabalhador a responsabilidade do seu destino profissional, pelo "próprio esforço", como a única forma de mobilidade sócio-funcional possível e que justifica por "critérios naturais" as condições limites para a ocupação de um posto na organização.

Ordem excludente, de um darwinismo rasteiro, a gerência, como posto avançado do mérito profissional, é o símbolo que melhor personifica o ideal burguês de sucesso e para onde devem caminhar todos os que almejam serem reconhecidos pela sociedade como bem-sucedidos, ou seja, pelos altos salários, pelo mérito de ter conseguido ter o seu trabalho contribuído para o crescimento da empresa e pela capacitação profissional, obtida com a dedicação aos estudos por um período de 12 dias por ano.

⁷⁵ Gaudêncio FRIGOTTO. A produtividade da escola improdutiva, 41.

Assim, o que a IBM chama de educação, pelo menos no que se refere aos seus "programas gerenciais", afasta-se substancialmente das propostas da educação tradicional, embora:

uma quantidade de trabalhos sobre análises de custo-benefício, taxas de retorno, e mesmo técnicas de provisão de mão-de-obra (manpower approach), cujo objetivo, no primeiro caso, é tentar mensurar, a nível micro, o efeito de diferentes tipos e níveis de escolarização, em termos de retorno econômico; e, no segundo, buscar ajustar requisitos educacionais a necessidades do mercado de trabalho (...), são insuficientes para correlacionar os dois tipos de educação, por esbarrarem em questões como a construção dos perfis idade-renda e hipóteses que supõem o comportamento do mercado operando em concorrência perfeita.⁷⁶

De fato, a reestruturação educacional promovida pela IBM, a partir de 1984, revela, mais do que a distinção entre os dois sistemas educacionais, a razão dessa distinção.

O novo "Sistema Educacional IBM" foi desenvolvido para atender às necessidades, inerentes ao bom desempenho, de oitenta e cinco **cargos-chave**⁷⁷, a partir dos quais foram organizados e desenvolvidos os currículos a serem utilizados em todos os "projetos educacionais" da empresa.

⁷⁶ IBIDEM, 45.

⁷⁷ Define-se por cargo-chave os cargos de maior importância estratégica para a empresa, ou, de forma mais específica, os cargos cujo desempenho são responsáveis pelos maiores retornos de investimentos feitos pela empresa.

Para realizar essa tarefa, a empresa criou a figura do "projetista educacional", cuja definição nos é dada pela própria IBM:

Os projetistas educacionais atuam em cursos de treinamento assegurando a avaliação da qualidade e formas de avaliar o desempenho dos estudantes (que podem ser funcionários ou clientes) . Eles preparam cursos de alta qualidade, eficiência e motivação, podendo reduzir freqüentemente a duração de um curso em aproximadamente 25% do seu tempo.⁷⁸ (nosso grifo).

Assim, a Educação na IBM se estrutura em três grandes áreas:

1. Desenvolvimento Gerencial
2. Treinamento e Desenvolvimento para o cargo
3. Desenvolvimento de Funcionários

A área de Desenvolvimento gerencial, por sua vez, atua em três segmentos: desenvolvimento de executivos, gerentes de escalão intermediário e gerentes iniciantes.

A área de Treinamento e Desenvolvimento para o cargo atua em cinco segmentos: educação para o marketing e para o cliente, serviços, técnica, sistemas de informações e operações, e finanças e planejamento. Esse segmentos , por sua vez, atendem aos cargos de especialistas, peritos e ingressantes a um determinado cargo.

⁷⁸ Patrícia A. GALAGAN. IBM gets its arms around education,37.

A área de desenvolvimento de funcionários abrange vinte e cinco cursos, os quais qualquer funcionário pode fazer, independente do cargo que ocupe ou da divisão a que pertença.

O que se pode depreender desse processo de reestruturação educacional implementado pela IBM é a busca, por parte da empresa, de adaptar seu modelo educacional às práticas de gestão pós-fordista, desencadeadas pelas novas formas de organização do processo produtivo em bases tecnológicas.

Basta analisarmos os diferentes temas que dão forma aos **novos métodos de gestão da produção e de vendas**⁷⁹, para constatarmos que:

A produção não mais precisa se orientar pelas aleatórias expectativas de venda; ela se orienta pela demanda, ou melhor, pelas encomendas concretas. Os novos métodos de organização produtiva permitem eliminar "porosidades" (tempos mortos) em todo o processo, minimizar estoques, terceirizar operações estratégicas e enxugar, por diversos meios, os custos do "fator trabalho". A boa administração empresarial moderna, aconselha a transformação dos custos fixos em custos variáveis (que são função da demanda concreta) , redução do consumo, (e sobretudo o custo do trabalho) e aceleração da rotação geral do capital.⁸⁰

⁷⁹ Apenas com a finalidade de familiarizar o leitor com as terminologias utilizadas para designar as novas formas de gestão destacamos as seguintes: clientelização em massa, reengenharia, terceirização, benchmarking, just-in-time, kanban, programas de qualidade total, globalização, competição à base do tempo, logística, empowerment, learning organization, etc..., que serão discutidos ao longo desse trabalho. A maioria dos assuntos aqui apresentados, foram temas sugeridos aos participantes do V Congresso Coppead de Administração, evento dirigido pelo Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, em agosto de 1994.

⁸⁰ Ramón Peña CASTRO. Tecnologia, trabalho e educação (inter-determinações),9.

Sob essas condições, as novas formas de gestão pós-fordistas podem ser interpretadas como a face moderna da acumulação capitalista, em que a produção perde o seu caráter prioritário, fazendo com que o consumo assuma o privilégio no contexto das estratégias empresariais.

Para a educação, os efeitos dessa reorganização atingem diretamente sua estrutura tradicional, fundamentalmente no que se refere, às políticas de formação de mão-de obra e, em particular, dos quadros gerenciais.

GALAGAN [1990] ⁸¹ em um artigo clássico sobre a mudança da "filosofia educacional da IBM", apresenta sob que princípios e condições a educação é situada e trabalhada para assegurar a posição de liderança no mercado de altas tecnologias, que a empresa mantém há quase meio século.

É importante deixar aqui registrado que essa posição de liderança, no mercado, faz com que as estratégias de gestão desenvolvidas pela IBM sirvam de modelo idealizado e dirijam boa parte das empresas do cenário mundial a buscarem sua implantação em seus domínios.

Como formadora de opinião do meio empresarial, a IBM tem à sua disposição os meios de veicular a reprodução de suas ideologias gerenciais e as utiliza de forma exemplar.

Como muitas outras empresas de alta tecnologia, a IBM está se movendo da "produção em massa" para a "clientelização em massa", e o movimento da educação segue o mesmo caminho - o da educação "just-in-time".⁸²

⁸¹ Patrícia A. GALAGAN. IBM faces the future, 36-40.

⁸² Patrícia A. GALAGAN. IBM faces the future, 36.

Embasada nesse princípio, a IBM projeta para o futuro um modelo educacional, em que cada funcionário será beneficiado por “módulos de instrução clientelizados”, isto é, desenvolvidos para atender às necessidades específicas de habilidades individuais de que cada funcionário precise para o melhor desempenho em seu cargo. Estará à disposição de cada funcionário, e, portanto, é de sua responsabilidade definir o que precisa ser aprendido, quando e onde.

A empresa, por sua vez, coloca à disposição de seus funcionários uma “rede educacional informatizada”, a que cada um poderá ter acesso a partir do seu posto de trabalho, ou de qualquer outro lugar para onde possa carregar um computador de bolso, e pelos quais possa acessar módulos instrucionais, de fontes de todo o mundo; inclusive a adaptação dessas fontes às nuances lingüísticas e culturais de uma cultura para a outra.

A área educacional da IBM reserva, para si, a responsabilidade pela *“construção da capacidade intelectual de seus empregados”*.⁸³

No âmbito interno à empresa, essa “construção intelectual” materializa-se, no caso da IBM - Brasil, através de um “cardápio” de cursos que constituem o **“Programa de Desenvolvimento de Gerentes” - Anexo I**, pelo qual todos os gerentes com subordinados devem cumprir, segundo critérios determinados entre a empresa e gerentes, 40 horas anuais de desenvolvimento, das quais 32 horas devem ser destinadas à Gerência de Pessoas⁸⁴.

⁸³ IBIDEM, 36.

⁸⁴ O Anexo I - “Desenvolvimento de Gerentes: Programa 1992”, apresenta de forma detalhada a metodologia utilizada pela IBM e as condições de participação dos gerentes em cada módulo. Neste trabalho, o documento da IBM é utilizado integralmente como referencial para as análises sobre desenvolvimento gerencial.

Para a condução do Programa, os módulos são estruturados em cores, correspondendo cada cor a temas específicos.

Com uma duração de 5 dias, cada módulo colorido é diagramado da seguinte forma:

a) Todos os módulos coloridos são antecidos de dois segmentos: "IBM business" e "Trabalho em Equipe".

b) O primeiro segmento - "IBM Business" (com duração de 1 dia) - trata dos seguintes assuntos: IBM Mundial e as mudanças que estão ocorrendo; IBM Brasil: visão e estratégias; As direções estratégicas e os principais indicadores/medidores do negócio.

c) O segundo segmento - "Trabalho em Equipe" (com duração de 1 ½ dia) - discute as necessidades e a natureza do trabalho em equipe na IBM, e incentiva o desenvolvimento de equipes eficazes, tanto funcional quanto multifuncional.

d) "Módulo Amarelo" - é composto dos seguintes assuntos: Negociação, Liderança, Trabalho em Equipe, Tomada de Decisão, Influência e Poder.

e) "Módulo Azul" - Eficácia Pessoal, Stress, Gerência de Tempo.

f) "Módulo Verde" - Inovação/ Intuição/Criatividade.

g) "Módulo Laranja" - Comunicação, Apresentação, Técnicas de Debates e Argumentação.

h) "Módulo Vermelho" - O Gerente Empreendedor.

i) "Módulo Vinho" - O Ambiente Externo.

A se considerar que para os "conteúdos programáticos", aqui representados pelos "módulos coloridos", sobra apenas um dia, é lícito se supor que esses conteúdos têm menos prioridade que os demais.

Assim sendo, para a formação do corpo gerencial da IBM, os "projetistas educacionais" da empresa dispensam os temas acadêmicos tradicionais, discutidos habitualmente em cursos de administração de nível superior.

Essa afirmação remete-nos invariavelmente, às seguintes questões: em que esferas, então, se concretizam a educação dos gestores na IBM? Os conteúdos gerenciais não são mais importantes nessa fase do capitalismo? Ou, para a gestão de novas tecnologias, a dimensão gerencial encontra-se diluída, em parte, no trabalho técnico, e, em parte, sob controle direto do capitalista?

Ainda que não possamos afirmar categoricamente, podemos, contudo, ampliando nossas reflexões, constatar o distanciamento entre o que a empresa chama de educação e o que as academias chamam pelo mesmo nome.

Nesse aspecto, como comprovamos anteriormente neste capítulo, são, no mínimo, contraditórios os discursos que enaltecem a educação, como alavanca de todo o desenvolvimento tecnológico da empresa e o que, no âmbito interno, ela propõe como programa de "desenvolvimento" de seu pessoal.

No âmbito externo, as estratégias educacionais da empresa são mais sofisticadas, se considerarmos que a sua liderança no mercado mundial impõe condições específicas para a eficácia de suas ações educacionais em um campo que se define pelo controle hegemônico do progresso técnico.

Na ótica da educação oficial, FRIGOTTO [1993] coloca a questão dos processos educativos e da qualificação humana como uma relação conflitante e antagônica, em que o progresso técnico é utilizado tanto para redefinir novas formas de reprodução do capital como, ao mesmo tempo, instituir um novo padrão de consumo para atender às múltiplas necessidades humanas.

O fantástico progresso técnico que tem o poder de dilatar o grau de satisfação das necessidades humanas e, portanto, da liberdade humana e que tem estado sob a lógica férrea do lucro privado, ampliando a exclusão social, não é uma predestinação natural, mas algo produzido historicamente.⁸⁵

As ações da IBM, para ampliação de seus mercados, guardam, em suas estratégias de gestão, os principais vetores que sinalizam a sua participação na "formação" ideológica dos novos "homens de negócio", o que significa intervir agressivamente na história do desenvolvimento científico-tecnológico, a partir de "projetos educacionais" que se voltem para as realidades do mundo moderno.

Preocupada com o conteúdo dessa "realidade", a IBM contratou a empresa de consultoria Towers Perrin, para conduzir uma pesquisa sobre

⁸⁵ G. FRIGOTTO. Trabalho e educação face à crise do capitalismo: ajuste neoconservador e alternativa democrática, 145.

“as prioridades para vantagem competitiva”, a partir de um estudo mundial de recursos humanos.

Participaram dessa pesquisa 3.000 profissionais entre diretores operacionais, executivos de RH, professores e consultores, em 12 países.

Em síntese, os resultados apresentados pela pesquisa apontam para as seguintes direções:

A maioria significativa dos pesquisados vê que uma novíssima função para RH está tomando forma: adquire uma importante capacidade corporativa à medida que diretores de RH e diretores operacionais se juntam em parceria para ganhar competitividade e atingir metas gerais da empresa. Para que isso aconteça, as políticas e iniciativas de RH terão de ser, por definição: a) sensíveis e ágeis na reação às condições de mercado e às estruturas globais de negócios; b) fortemente vinculadas aos planos estratégicos das empresas; c) concebidas e implementadas em conjunto por diretores operacionais e de RH; d) **centralizadas em qualidade, serviço ao cliente, produtividade, envolvimento do empregado, trabalho em equipe e flexibilidade da força de trabalho**⁸⁶. (nosso grifo)

De específico para a gestão de recursos humanos, os resultados da pesquisa levam os autores, enquanto entidade coletiva, a propor um modelo de transformações em RH, a partir do deslocamento de sua função

⁸⁶ Relatório de Pesquisa "Priorities for competitive advantage. A 21st century vision: a worldwide human resource study". An IBM study conducted by Towers Perrin, 2-7.

tradicional como "especialista funcional" para a função de "parceria nos negócios".⁸⁷

Para a próxima década (1990-2000), o modelo de gestão a ser utilizado pela IBM prevê mudanças tanto nas políticas de recursos humanos quanto na composição gerencial de seus cargos (job-mix).

Para as novas propostas de organização, serão enfatizadas as atividades de marketing e de desenvolvimento de novos produtos, aos invés de atividades administrativas e de "staff", isto porque, na condição de "market driven" (líder de mercado), a empresa substitui a forma clássica de venda de um produto pela visita de profissional da empresa, que dirá ao comprador o que ele "precisa" de comprar.

4 - As estratégias educacionais do capital para as novas formas de gestão

O modelo de direção tutelada, que serviu ao capital em diferentes ocasiões, para consumir as suas estratégias de expansão, perde a sua consistência diante do avanço da sociedade e da consciência dos seus direitos diante da produção.

Os manifestos por melhores condições de vida, representadas por melhores salários, melhores condições de trabalho, participação nos lucros, e outras "melhoras", foram, sempre, cuidadosamente ouvidos pelo capital.

Uma vez desgatados os artifícios de persuasão, contidos nas formas de gestão pós-fordistas (management), o capital, sensibilizado, articula novas formas de gestão, por onde elimina, em boa parte, as questões

⁸⁷ É possível que esta seja a origem dos termos *parceiro/sócio* que as empresas utilizam atualmente para designar os seus funcionários/empregados.

resultantes do avanço da classe trabalhadora através da organização e do poder político dos sindicatos.

As estratégias de exclusão, por onde passam as novas formas de gestão, concretizam o ideário de um capitalismo em que as contradições deverão ser resolvidas por conta dos "novos capitalistas".

4.1. Terceirização

A terceirização, por definição, caracteriza-se como uma forma de gestão em que as "grandes empresas" operam apenas sobre a "essência" dos seus negócios, repassando para empresas menores todas as atividades que não representem a sua atividade principal, ou essencial.

Segundo a IBM, até o ano 2000, aproximadamente dois terços de seus funcionários estarão trabalhando, externamente, para a empresa, na condição de terceirizados.

Como fundamento dessa forma de gestão, definem-se duas estratégias que o capital engendra para demarcar os limites dos seus domínios. A terceirização absorve, de forma exemplar, essas estratégias.

Por meio da "estratégia de exclusão", particularmente os monopólios e oligopólios, onde se concentram a maioria das "grandes empresas", acenam para seus funcionários com a possibilidade de terem o seu próprio negócio, ou, em outras palavras, serem o seu próprio patrão.

Os discursos sobre esse tema acentuam a capacidade e a experiência profissional adquirida pelo funcionário ao longo dos anos, como a condição prévia do sucesso nessa nova atividade. Os pedidos de demissão "voluntária", que ocorrem a partir daí, têm sempre, para a

empresa, a segurança de uma decisão unilateral e, por isso, isenta de qualquer responsabilidade social que possa macular a sua imagem... é o que poderíamos chamar de um "serviço limpo".

Os investimentos em treinamento, realizado durante o período de permanência do funcionário na empresa, têm o seu retorno, através dos serviços que o novo empresário venha a prestar para a empresa direta ou indiretamente, mantendo, os padrões de qualidade, e mais do que isso, permitindo ao oligopólio um melhor controle sobre o preço dos seus fornecedores, agora terceirizados.

As "estratégias de fracionamento" são instauradas a partir dessas condições.

Excluídos do interior da empresa, os "novos empresários", que tinham anteriormente como eixo de organização o trabalho segundo a representação política do sindicato de classe, perdem, nas novas condições, o que lhes é fundamental: a sua essência de classe. Fracionados e sem representação política, enquanto classe, tornam-se vulneráveis e, por isso, sujeitos ao jogo e às manobras do capital.

Nessas condições, a natureza da dependência do trabalho para com o capital não é modificada; a não ser pelo vínculo empregatício, que, nas novas condições, descarta as leis do trabalho para ser regido pelas leis de mercado.

A condição de fixar políticas de preços continua como papel exclusivo dos monopólios e oligopólios.

No caso da economia brasileira, a "flexibilização de mão-de-obra", como instrumento de maximização de produtividade e qualidade, panacéia

para os males do subdesenvolvimento, acaba por expor, uma vez mais, a polaridade entre empresários brasileiros e entidades sindicais representantes dos trabalhadores.

Por parte do empresariado nacional, a voz corrente é a de que a terceirização é uma tecnologia gerencial que se coloca ao lado do desenvolvimento, para minimizar o peso das burocracias seculares e, a partir daí, gerar novos empregos, através da eficácia, produtividade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos à sociedade.

Por parte dos sindicatos, a terceirização é uma estratégia do capital para resolver os problemas de mão-de-obra em uma economia recessiva, alegando que, para a classe trabalhadora, de forma geral, a terceirização trouxe mais prejuízos do que vantagens. Segundo os seus registros, as cores desse quadro são: crescimento de desemprego, perdas salariais, desmobilização e migração de trabalhadores para outros sindicatos.

Na IBM, as estratégias de exclusão e fracionamento têm o sugestivo nome de SOP- Special Opportunity Programm, que, no Brasil, tem a criativa tradução de SOPÃO. Esse programa, lançado como uma das políticas de recursos humanos, há mais de dez anos, pela empresa, "beneficiou" cerca de 2500 profissionais que se dispuseram "voluntariamente" a se desligarem da empresa.

Os depoimentos de ex-ibmistas, alguns beneficiados por esse Programa e outros desligados por iniciativa própria, deixam registradas as contradições com que o cotidiano da empresa marca a sua gerência:⁸⁸

⁸⁸ COMPUTERWORLD. "A vida além da IBM", 18.

"...lastimo a perda dos privilégios, mas chega uma hora em que é preciso voltar ao mundo real. As coisas na IBM não são muito reais, há muitas facilidades mas o poder é ilusório. Minhas decisões eram sempre amarradas às decisões de outras pessoas." (Vice-Presidente, desligado por iniciativa própria).

"...a diferença entre a IBM e a atual empresa (empresa nacional), é que atualmente eu tenho condições de atuar como empresário sendo um empregado. Esse foi um dos choques culturais que sofri. Eu pensava que tinha poder mas na IBM essa autonomia só existe no discurso, e você acaba dividindo suas responsabilidades com uma série de outras pessoas.(...) O corporativismo na IBM é inacreditável. Eu não tive medo de enfrentaro mercado e, embora não pretenda estimular ninguém a deixar a empresa, gostaria que meus ex-companheiros acreditassem em seu potencial, pois a IBM forma gerentes excepcionais.(...) Programas como o Sopão devem ser vistos como um reconhecimento da empresa e uma excelente oportunidade que ela dá para o profissional continuar sua vida." (Diretor, desligado para assumir o mesmo cargo em uma empresa nacional).

"A IBM está passando por um período muito confuso. O mercado mudou e a empresa precisa se adaptar. A sensação que tive foi de alívio, pois o stress lá é muito grande. Por outro lado, sinto falta do suporte logístico que a empresa oferece." (Gerente desligado por meio do Programa Sopão).

A terceirização, como uma das mais espetaculares estratégias de exclusão social inventada pelo capital, concretiza-se como a ideologia que torna possível, a qualquer um, vir a ser um grande capitalista, ou, para

sermos mais precisos, um grande empreendedor. Aberta a temporada de caça, o número de presas é uma questão que se resume à eficiência do caçador.

O movimento da "Pequena Empresa", no Brasil, conduzido pelo SEBRAE, com o apoio de alguns formadores de opinião como a Rede Globo e a Folha de São Paulo, é a principal ação educativa de um Estado que coloca como saída para o desenvolvimento econômico e social, a adaptação das organizações produtivas aos novos tempos.

"O negócio é ser pequeno", como lema central das teses neoliberais, concretiza o ideário de uma economia globalizada e competitiva, que se instala em nível mundial. Através da qual a sobrevivência das organizações estará restrita à capacidade de adaptação rápida às transformações do mercado consumidor e à agilidade na tomada de decisões.

A exclusão, nessas condições, reduz-se a uma questão de competência pessoal. Da esfera social, a economia passa para a esfera individual. Enumeram-se assim, nas cartilhas, as qualidades para ser um empresário de sucesso:⁸⁹

a) **Capacidade de assumir riscos** - *"é a disposição de enfrentar desafios, de abandonar a vida relativamente segura de assalariado para experimentar os limites de sua capacidade, em um negócio próprio. (...) As recompensas estão associadas aos maiores riscos, que bem dosados, garantem sucesso ao empreendimento".*⁹⁰

⁸⁹ FOLHA DE SÃO PAULO / SEBRAE. "Seu negócio na nova era : como se tornar um empreendedor e enfrentar as mudanças do século, 4-5.

⁹⁰ IBIDEM, 4.

b) **Senso de oportunidade** - *“enxergar oportunidades onde outros só vêem ameaças. Identificar tendências, necessidades atuais e futuras dos clientes. Chegar na frente com produtos e serviços novos ou diferenciados”*.⁹¹

c) **Liderança** - *“capacidade de induzir pessoas, de usar o poder de influência para solucionar problemas. O dirigente deve ser um líder, alguém em que todos confiam”*.⁹²

d) **Jogo de Cintura** - *“ser flexível. Ter capacidade de reconhecer o que é melhor e, se for preciso, mudar tudo em busca da excelência. Conceder aqui para conquistar ali é ter jogo de cintura”*.⁹³

e) **Persistência** - *“definir e manter o direcionamento de suas energias rumo a uma visão de sucesso. O caminho de um empreendedor até a estabilidade pode ser longo e difícil. Muitas vezes pode ocorrer a vontade de desistir. Para que isso não ocorra, sua visão de futuro deve ser ambiciosa. Não se contente com o possível, mas com o desejável”*.⁹⁴

f) **Visão Global da Organização** - *“visão global requer um perfeito entrosamento com fornecedores e uma “política de boa vizinhança” com a comunidade”*.⁹⁵

g) **Atualização** - *“aprender tudo que for relacionado com o seu negócio, clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes, colaboradores etc. A observação do comportamento das pessoas, dos que as preocupa, nos*

⁹¹ IDEM, IBIDEM

⁹² IBIDEM,4

⁹³ IBIDEM,5.

⁹⁴ IBIDEM,5.

⁹⁵ IDEM,IBIDEM

ensina muito. A convivência com outros empresários, o relato de suas experiências e opiniões, tudo isso importa".⁹⁶

h) Organização - *"ter senso de organização é compreender que só se obtém resultados positivos com a aplicação dos recursos disponíveis de forma lógica, racional e organizada. Os princípios de Qualidade Total, sistemas organizacionais modernos, Reengenharia, são assuntos que devem ser conhecidos e, principalmente, praticados"*.⁹⁷

i) Inovação - *"O mais importante é transformar as idéias consideradas viáveis em fatos concretos e dinâmicos, que possam garantir a permanente evolução da organização. O espírito do empreendedor surge como a necessidade imperativa para que a organização sobreviva aos novos tempos"*.⁹⁸

j) Disposição de Trabalho - *"Não basta simplesmente ser o dono. É preciso dedicação total. Ser empreendedor é aceitar que o negócio faz parte da sua vida, que é um projeto a realizar"*.⁹⁹

Essas encíclicas idealizam as condições em que o homem moderno deve projetar as deliberações sobre o seu destino e a sua sobrevivência na nova ordem econômica mundial. De forma irreversível, inclusive, se levarmos em conta que a formação em massa de empreendedores em países capitalistas como Japão e Estados Unidos, e não capitalistas como a China, representam o que tem de mais concreto em tendências de adaptação à nova ordem econômica mundial.

⁹⁶ IDEM, IBIDEM.

⁹⁷ IDEM, IBIDEM.

⁹⁸ IDEM, IBIDEM.

⁹⁹ IBIDEM, 5.

Na China, atualmente, chega a 18 milhões o número de empreendedores que se matricularam em cursos com essa finalidade.

No Estados Unidos, estima-se que 90 % da economia estejam em mãos das micro, pequenas e médias empresas.

No Brasil, segundo dados do SEBRAE, as micro e pequenas empresas, representam 95,7% do total de estabelecimentos industriais, 99,1% dos comerciais e 99,1% do setor de serviços. Esses números são ainda precários, se considerarmos que o tratamento diferenciado a essas empresas, através do artigo 179, da Constituição, não foi juridicamente implantado.

A terceirização, como estratégia central de reorganização, ou de ajuste, dos modelos de gestão, em particular, àqueles circunscritos à esfera da produção e da *reconversão tecnológica*, viabiliza as condições em que se devem realinhar os problemas estruturais deixados pelo percurso histórico do capitalismo através da *lógica privada da exclusão*, ou seja:

a) a micro e a pequena empresa, mais do que uma simples proposta de descentralização produtiva, se propõem-se a resolver o problema do desemprego, que é uma questão de ordem exclusivamente estrutural.

b) as propostas de educação para os novos modelos de gestão, reservam, para a iniciativa privada, a responsabilidade pela condução ou "influência" na elaboração dos currículos escolares, particularmente nos cursos da área tecnológica e da área de economia e ciências administrativas. Por exemplo:

A ACCOR do Brasil, dona da Ticket Grupo de Serviços e da NHT Hotelaria e Turismo (redes Novotel, Sofitel e Ibis), desde 1992 mantém a "

como unidade de formação de executivos, próximo a Chicago, nos Estados Unidos.

O CITIBANK, abre a sua "universidade" também para terceiros, oferecendo, inclusive, cursos para empresas de outros setores. De forma geral, os currículos são compostos por temas como: Gerência de Pessoas, Gerência Financeira Total, Gerência de Riscos e Crédito, Gerência Eficaz de Recursos, Vendas Consultivas, Marketing e Planejamento Estratégico, Desenvolvimento de Empreendedores, **Criatividade na Educação, Diagnóstico e Elaboração de Planos de Formação**, Reengenharia, Gestão de custos e Informatização, dentre outros.

O "corpo docente" é, na maioria dos casos, composto por professores titulados, no exercício de suas atribuições em universidades federais brasileiras, que, através de convênios, ou parceria, ou alianças entre essas empresas e as Universidades, desempenham atividades de consultoria em desenvolvimento profissional.

Mais sofisticada, a educação na IBM tem o seu raio de ação mais ampliado. O seu Sistema Educacional não se restringe exclusivamente à formação do seu quadro interno de pessoal. Embora sejam consumidores em potencial de seus produtos, não têm a capacidade de consumo que o mercado externo, representado por empresas e instituições federais, possa vir a representar na ampliação de novos mercados.

Sob a forma de "alianças", filosofia que serve de base à sua expansão territorial, inclusive com as sua concorrentes, a IBM projeta e difunde o seu "Sistema Educacional", basicamente, em duas direções: através de programas educacionais dirigidos a seus consumidores e através de convênios com universidades.

O "Programa Avançado de Desenvolvimento Executivo - E2000, concebido com a finalidade de *"preparar Executivos das Organizações para atingirem cargos de Alta Administração"* é um desses programas oferecidos pela IBM a seus consumidores (ativos ou em potencial).

O programa é tratado como de origem *"acadêmico-profissional"*, voltado para uma orientação *"conceitual-prática"*, onde são utilizadas metodologias de estudos de casos, jogos de negócios, depoimentos e mesas redondas com líderes empresariais, como o objetivo geral de *"aprimorar as habilidades de inter-relacionamento, liderança, trabalho em equipe e visão global"*.

Em regime de imersão total, o curso tem duração de cinco semanas, sendo que as quatro primeiras são realizadas no Centro Educacional da Gávea e a última, nos Estados Unidos.

Para o "Módulo Nacional" do Programa são reservados os seguintes assuntos:

a) **Ambiente Empresarial** - O perfil do executivo do futuro; novos paradigmas da era da informação; complexidade do mundo moderno; nova corporação; cenários macroeconômico, social e político; análise do ambiente, da indústria e das forças competitivas; transformação organizacional; estratégias empresariais; cenário tecnológico; globalização; visão sistêmica; tendências de marketing e da gestão de RH.

b) **Características Gerenciais em Marketing, Finanças, RH e Produção** - Integração de marketing na empresa; estratégias de produtos; desenvolvimento de novos produtos/serviço;relatórios financeiros; avaliação da posição financeira e da performance empresarial; política de investimentos; planejamento e desenvolvimento de RH; avaliação de

desempenho e potencial; reinvenção da fábrica; teoria da restrições; planejamento estratégico; qualidade.

c) **Tecnologia da Informação** - impactos da tecnologia da informação na administração global; fenômeno da rede de informação (EDI); arquitetura da tecnologia da informação; aplicações da tecnologia da informação; sistemas de informações; metodologias de planejamento; *rightsizing*; interoperabilidade; reengenharia de processos; *the information weapon*.

d) **Habilidades Comportamentais** : liderança: conceitos e depoimentos; negociação; vitalidade para inovação; criatividade; relações com a imprensa; trabalho em equipe: teoria e prática; eficácia pessoal e gerencial; qualidade de vida; administração de tempo; técnicas de apresentação.

Para o "Módulo Internacional", realizado nos Estados Unidos, os seguintes assuntos são apresentados: *globalization of business; structural change; ethics and executive behavior; leaders and strategic change; tour of plant/lab*.

Confrontando-se, ainda que de forma ampla, os programas oferecidos pela IBM para seus funcionários e os programas oferecidos para o público externo (empresários), constatamos que: a) os programas externos são organizados de forma a reproduzir as condições do capitalismo diante das novas tecnologias, enquanto que os programas internos voltam-se exclusivamente para as práticas de disciplinamento administrativo; b) os temas apresentados nos programas externos não são temas correntes, em sua grande maioria, discutidos nas universidades.

Por sua vez, os convênios com universidades representam, de forma absoluta, o poder de interferência da IBM junto ao Estado, e, por projeção, na sociedade civil, utilizando-se do discurso beneficente da tecnologia como força produtiva a serviço do bem-estar social.

O periódico "THINK", publicado pela IBM, em uma edição dedicada exclusivamente à educação, resume, em doze artigos, as suas estratégias de ações educacionais nos Estados Unidos e nos países que mantêm suas filiais.

Com um discurso bem formatado, a apresentação do periódico refere-se à educação como o fator crucial ao desenvolvimento dos países, das empresas e de todos aqueles que desejam melhores condições de vida.

As temáticas desenvolvidas nesse periódico, em seu conjunto, ilustram a amplitude e as direções em que a empresa age, de forma a organizar as bases de uma sociedade tecnológica, segundo projetos que reconhecem a estreita relação dialética entre *"elementos culturais, intelectuais e morais - núcleo de uma relação pedagógica - e elementos de organização, comando e ação próprios das forças políticas, enquanto núcleo de uma relação hegemônica"*.¹⁰⁰

Uma vez que a educação dos Estados Unidos não vem preparando, suficientemente, seus estudantes para assumir cargos que se tornam mais complexos a cada dia, a IBM apresenta os seus esforços no sentido colaborar com esse problema.¹⁰¹

Os artigos apresentados a seguir, retirados do periódico THINK, revelam as principais ações da IBM no campo educacional:

¹⁰⁰ A.T.JESUS. Educação e hegemonia no pensamento de Antonio Gramsci, 17.

¹⁰¹ IBM. Think: the IBM magazine, contracapa.

a) *"IBM's products and programs are helping customers, employees and the schools make education work".*¹⁰²

Nesse artigo, a IBM mostra porque ela e outras empresas americanas têm concentrado os seus esforços de forma a melhorar a educação em todas as camadas da sociedade, em todas as faixas etárias e em seus próprios empregados e clientes, nos Estados Unidos e em qualquer lugar do mundo. *"Da sua parte, a IBM tem visto a educação como uma via de mão dupla. Ela precisa educar os seus funcionários para produzir e vender os seus produtos, e educar os seus clientes para usar esses produtos".*¹⁰³

Sua preocupação tem fundamento, se considerarmos que a educação representa um mercado de bilhões de dólares para a informática, e essa cifra promete continuar crescendo aceleradamente nos anos seguintes. Acrescentem-se a esses dados as precárias condições da educação oficial americana, divulgada, em 1983, no relatório "A Nation at Risk" preparado pela "National Commission on Excellence in Education".

b) *"Coming on fast in the classroom"*¹⁰⁴

Nesse artigo, é demonstrado como o Sistema Educacional IBM, sediado em Atlanta, abre relações comerciais com um mercado educacional, em potencial, de bilhões de dólares - que abrange desde o Jardim da Infância até a Universidade. Nesse projeto, a IBM transforma necessidade nacional em oportunidade de negócios, ao propor sistemas educacionais que *"possibilitem aos estudantes desenvolver habilidades e*

¹⁰² Chuck BOYER. In: - Think, 1-4.

¹⁰³ IBIDEM, 2

¹⁰⁴ Ed GRIMM. In: - Think, 5-8.

conhecimentos necessários para enfrentarem os desafios do novo século".¹⁰⁵

c) *"Putting computers on the campus"*¹⁰⁶

O "mercado acadêmico" é apresentado, neste artigo, como um dos mais importantes mercados dos Estados Unidos. Através de duas organizações, a "Academic Information Systems" e "Technical Computing Systems", são feitos convênios de cooperação científica com diferentes escolas em vários locais do país.

Através desses convênios, a IBM contribui com verbas, equipamentos e, em alguns casos, com funcionários especializados, para fazerem o acompanhamento junto à universidade ou à escola na implantação de um "software" de pesquisa, um sistema "network" ou ainda um novo computador voltado para as novas tecnologias de ensino.

d) *"Maintaing a 'window on academia'"*¹⁰⁷

Este artigo trata das diferentes formas de intervenção que a IBM realiza junto às universidades americanas e de outros países nas áreas de engenharia, ciências da computação, negócios, administração e ciências físicas. Alguns exemplos :

Através de uma contribuição em dinheiro, no valor de aproximadamente US\$ 9 milhões, durante quatro anos, a IBM do Japão, patrocinou a disciplina Ciências da Computação, na Universidade de Keio.

¹⁰⁵ IBIDEM,5.

¹⁰⁶ Chuck BOYER. In: - Think,9-10.

¹⁰⁷ Debra GOTTHEIMER.In: - Think,11-13.

. Na Colorado School of Mines, a IBM doou US\$ 1 milhão para um sistema de robótica, que dá suporte a um Laboratório de Sistemas Automatizados, cuja finalidade é desenvolver pesquisas em sistemas de produção flexíveis e sensoamento remoto.

. Com a contribuição de 152 computadores PS/2 e respectivos software, a IBM do Canadá juntou-se à McGill University durante quatro anos, para explorar projetos de pesquisa em sistemas inteligentes voltados para a educação na área de medicina (diagnóstico e tratamento), ciências da computação e ciências cognitivas e engenharia.

. Para a Escola de Administração Pública e de Negócios da Universidade do Arizona, foram doados US\$ 2 milhões em dinheiro e equipamentos de forma a permitir que a escola pudesse incorporar, em seu currículo dos programas de MBA, os princípios de sistemas de informação gerencial. A escola é uma das 13 escolas de graduação de negócios empresariais a dividir o orçamento de US\$ 26 milhões que a IBM destina para melhorar a pesquisa, o currículo e desenvolvimento de aptidões em sistemas de informação gerencial.

e) *"Freedom to excel"*¹⁰⁸

Apresenta as bases do seu programa voltado para crianças portadoras de algum tipo de deficiência física ou problemas de aprendizagem. Apenas nos Estados Unidos, *"os estudantes sob a condição de educação especial representam cerca de 10% do total de estudantes matriculados desde o jardim da infância até a última série antes de ingressar na universidade. São ao todo 4,3 milhões de estudantes"*.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Bill BLANKENSHIP. In: - Think, 14-17.

¹⁰⁹ IBIDEM, 14

f) *"Customers give high marks to IBM education"*¹¹⁰

Nesse artigo, o autor discorre sobre as vantagens que a IBM vê em investir na educação de seus clientes.

*Nós não gastamos dinheiro da IBM, educando clientes executivos porque somos altruístas. Mostramos aos tomadores de decisão como eles podem ganhar vantagem competitiva através de investimentos em tecnologia de informação, com novas abordagens aos sistemas de informação. Com isso, obviamente, estamos também contribuindo com o nosso crescimento.*¹¹¹

g) *"Classroom of the future is here now"*¹¹²

Nesse artigo, a IBM apresenta a sala de aula do futuro, que se utiliza dos avanços da tecnologia para "abrir caminhos de aprendizagem mais eficientes, acessíveis para um maior número de pessoas, através das redes de satélite".¹¹³

Atende pelo nome de "Instructional Systems Designer" o novo tipo de educador que a IBM vê como o futuro para a educação. Com um sistema altamente interativo de multimídia, esse sistema elimina com os problemas de distração em sala de aula, os quais ocorrem normalmente nos métodos tradicionais de ensino.

¹¹⁰ Peter HILLYER. In: - Think, 18-20.

¹¹¹ IBIDEM, 18.

¹¹² Ted POLLOCK. In: - Think, 21-3.

¹¹³ IBIDEM, 21

¹¹³ FOLHA DE SÃO PAULO - COTIDIANO. "IBM vai financiar 1 Centro desupercomputadores da Unicamp", 4.

No Brasil, dentre outros projetos, a IBM, em associação com a Unicamp (Universidade Estadual de Campinas) , Finep (Financiadora de Estudos e Projetos) e Fapesp (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo), instalou na Unicamp o Primeiro Centro de Computação de Alto Desempenho do país, com um custo aproximado de US\$ 10 milhões, dos quais a IBM irá contribuir com aproximadamente US\$ 6 milhões.

Esse investimentos representam para a Unicamp aumento da sua capacidade para processar operações, que, atualmente, é de 250 milhões por segundo, para um bilhão por segundo; o faturamento gerado com a prestação de serviços para empresas, que hoje é da ordem de US\$ 22,5 milhões, com a inauguração do centro deverá aumentar esse total em US\$ 5 milhões.¹¹⁴

As razões dadas pelo presidente da empresa para investimentos dessa natureza, são: *“além de auxiliar o desenvolvimento das pesquisas no país, nós estimulamos o aumento da demanda de nossos produtos”*.¹¹⁵

Essas “ações educacionais” que a IBM reverte da esfera pública para o âmbito dos seus domínios, tendo, como norte dessas ações, a lógica do custo-benefício ou investimento-retorno, e sob as quais, inclusive, se sustentam todas as práticas e ações capitalistas, revelam com que intensidade a classe dominante desenha e impõe o seu modelo de relações sociais, acionando a ciência, o Estado e a sociedade civil, naquilo que lhe tem serventia, para organizar o consenso que serve de base à sua expansão hegemônica

A educação dos quadros gerenciais é um apêndice das ações educacionais da empresa, que serve de veículo de reprodução das idéias

¹¹⁵ IBIDEM.

dominantes ou de reforço dessas idéias junto à sociedade política e sociedade civil.

As relações estabelecidas desde a infra-estrutura até a superestrutura, sendo ideológicas, isto é, interpretadas segundo os interesses de uma classe, tornam evidente a importância da função educativa para a manutenção/renovação da hegemonia. Enquanto para os dominadores a dominação deve ser mantida e justificada, para os dominados ela deve ser problematizada e superada. Em ambas as situações, a educação estará organicamente presente ou cooperando para incorporar novos grupos ou indivíduos à classe então hegemônica, ou para preparar a contra-hegemonia.¹¹⁶

Para sustentar as condições do "establishment", a IBM organiza e mantém a sua hegemonia em ações políticas de duas naturezas: na infra-estrutura, essas ações concretizam-se por intermédio das condições de oligopólio e da primazia da pesquisa e do desenvolvimento tecnológico dos produtos sob a sua competência econômica; na superestrutura, recupera os modelos de educação formal, que, no caso americano, se manifestam pelo perfeito entrosamento entre a voz do Estado e a do grande empresariado.

Aliás, não é sem motivo que a ideologia liberal da educação prosperou nos Estados Unidos e deu forma às ações que sustentam o modelo político e econômico de democracia desenvolvido naquele país, elegendo a educação como o principal caminho político do Estado, para corrigir as desigualdades sociais, abrindo espaço para qualquer cidadão, que assim o desejar, ter as mesmas oportunidades no mercado de trabalho e por conseguinte para ascensão social.

¹¹⁶ Antonio Tavares de JESUS. Educação e hegemonia. p.43

4.2 - Gestão de Projetos de Qualidade

A gestão de projetos de qualidade define-se, por suas características gerais, como mais uma metodologia de gerenciamento voltada para o aumento de produtividade através da melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao público consumidor.

Sua origem é creditada a W. Edwards Deming, estatístico americano que junto com cientistas e engenheiros japoneses, se propôs, em 1950, a reconstruir a economia do Japão.

Originalmente, as teorias de Deming, ou, como são mais conhecidas em seu conjunto, por **Método Deming**, foram alinhavadas em torno de 14 pontos ou princípios básicos:

*filosofia da qualidade, constância de propósitos, avaliação no processo, transações de longo prazo, melhoria constante, treinamento em serviço, liderança, afastamento do medo, eliminação de barreiras, comunicação produtiva, abandono de cotas numéricas, orgulho da execução, educação e aperfeiçoamento, e ação para transformação.*¹¹⁷

SCHOLTES [1992]¹¹⁸ ampliando os conceitos de Deming, propõe-se a buscar *“um modo novo e mais inteligente de dirigir uma organização”*, através de uma metodologia de gestão que melhor se ajuste aos pré-requisitos impostos pelo capitalismo em sua forma avançada, isto é, competitividade, resultados e qualidade.

¹¹⁷ Cosete RAMOS. Excelência na educação: a escola de qualidade total, 13.

¹¹⁸ Peter R. SCHOLTES. Times de qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade.

Para construir a sua teoria, Scholtes procura desmistificar uma forma de gestão que se volta para o "Gerenciamento por Resultados".

Em linhas gerais, essa forma de gestão enfatiza um estilo de gestão voltado para uma hierarquia estrita, em que o comando das operações, os objetivos organizacionais e individuais, os padrões de produção, os sistemas de controles e a divisão de responsabilidades, devem ser traduzidos em "padrões de trabalho e quotas de vendas", o que equivale dizer, em metas de produção. Assim, todo o corpo funcional da empresa é avaliado segundo os resultados individuais alcançados.

Uma vez que quem determina o que vai fazer, quando vai fazer e quanto vai fazer é o próprio funcionário, a partir de metas gerais fornecidas pela direção da empresa, desloca-se para cada um dos funcionários a responsabilidade do seu "sucesso" individual.

Mais do que isso, torna-se "público", para o conjunto de trabalhadores e gerentes, quais as equipes mais eficientes e as menos eficientes; julgamento de valor esse estabelecido pelo próprio corpo funcional, ao "definir" as suas metas individuais de produção. As disputas que daí originam-se são sempre um ganho do capital, na busca de maior produtividade.

As críticas do autor contra essa forma de gestão, são na verdade, dirigidas à resistência que trabalhadores e gestores articulam, de forma a "atingir" as metas de produção propostas pela alta direção das empresas. Afirma ele: *"Muitos gerentes negociam metas seguras de forma a poderem satisfazer os padrões de performance. Alguns incluem em suas listas itens que já foram realizados antes da negociação"*.¹¹⁹

¹¹⁹ IBIDEM, 1-8.

Como alternativa, sugere um modelo de gestão voltado para o que denomina de “Liderança em Qualidade”, cujos resultados são procurados de forma a superarem as expectativas dos clientes. Todas as melhorias, no processo de trabalho, devem ter como alvo a melhoria da qualidade dos produtos, que se projetam, por sua vez, na melhoria dos sistemas que servem aos clientes. O lucro, dentro dessa lógica, é uma consequência natural.

Os defensores da “Liderança em Qualidade” sustentam como fundamento que:

Quando a qualidade é melhorada através da melhoria dos processos - não por uma inspeção mais rigorosa - a produtividade melhora. Uma produtividade maior diminui os custos unitários, o que diminui os preços. Os clientes reagem à melhor qualidade e aos preços mais baixos, aumentando a participação da companhia no mercado. A companhia permanece no negócio, provavelmente criando mais empregos. O resultado desta cadeia é um maior retorno de investimento.¹²⁰

Nesse discurso mais adocicado, os “promotores do capital” esforçam-se em velar as “novas”estratégias de controle do processo produtivo, sob a retórica de que o “resultado final ou retorno do investimento” não deve ser a preocupação central dos gestores.

Uma vez que o controle do processo produtivo está a cargo da tecnologia, o problema volta-se para a busca de uma ascese para trabalhadores e gestores, como proposta para uma nova ocupação. Estando todos envolvidos em procurar novos métodos de trabalho e de produção

¹²⁰ IBIDEM, 1-9.

com qualidade, com objetivo comunal, todas as "interferências" que prejudiquem a ordem produtiva, são expurgadas dos "times".

Para ingressar como sócio do "time", os estatutos prevêm :

a) Enfoque no cliente - a meta de uma organização é satisfazer e exceder as necessidades do cliente, dar ao cliente um valor duradouro. O retorno segue-se automaticamente, à medida que os clientes elogiam a qualidade e os serviços da companhia. Os membros de uma organização de qualidade reconhecem tanto os clientes externos - aqueles que compram ou usam os produtos ou serviços - quanto os internos - empregados da mesma firma, cujo trabalho depende do trabalho dos que os precedem.

b) Obsessão por qualidade - A qualidade [deve ser] buscada incessantemente através de produtos e serviços que agradem o cliente, e de métodos de execução eficientes e eficazes.

c) Reconhecimento da estrutura no trabalho - A liderança em qualidade sabe que o trabalho não é algo ao acaso - todo trabalho tem uma estrutura que às vezes fica oculta por detrás da ineficiência ou refazimento de trabalho, mas que pode e deve ser estudada, medida, analisada e melhorada.

d) Liberdade através do controle - Na liderança em qualidade, existe controle sobre o método do processo. (...)Os empregados padronizam os processos e encontram meios de garantir que todos sigam os procedimentos padrões, reduzindo a variação no modo com que o trabalho é realizado.

À medida que essas mudanças se instalam, estão mais livres para gastar tempo na eliminação de problemas, para descobrir novos mercados, etc.

e) Unidade de propósitos - Existe uma unidade de propósitos em toda a companhia.(...) Este ambiente cultiva o comprometimento de todos os empregados. As recompensas vão, além de benefícios e salários, à crença de que "somos uma família" e "fazemos um trabalho excelente".

f) Procura de falhas nos sistemas - Uma vez que as estatísticas comprovam que 85% dos fracassos de uma organização ocorrem em sistemas controlados pela gerência e que os trabalhadores conseguem controlar menos de 15% dos problemas, a liderança em qualidade focaliza a melhora constante e rigorosa de todos os sistemas ao invés de culpar indivíduos pelos problemas.

g) Trabalho em equipe - Onde antes pode ter havido obstáculos, rivalidade e desconfiança, a companhia de qualidade incentiva o trabalho em equipe e a parceria entre a força de trabalho e seus representantes. Esta parceria não é uma farsa, uma nova visão de uma velha luta - é uma luta comum por clientes, não lutas isoladas pelo poder.

h) Instrução e treinamento continuados - Em uma organização de qualidade, todos estão aprendendo o tempo todo. A gerência incentiva os empregados a elevar constantemente seu nível de capacitação técnica e habilitação

*profissional. As pessoas adquirem um domínio ainda maior de sua tarefas e aprendem a ampliar sua capacidade.*¹²¹

As condições idealizadas para a finalização desse modelo de gestão impõem normas especiais, porém não exclusivas, se as compararmos com os modelos de gestão utilizados no passado.

Para a formação educacional dos gestores nessas condições, projetam-se medidas que devem ser internalizadas de modo a comprometer todos os trabalhadores em todos os níveis. Um engajamento doutrinário, que coloque sob a responsabilidade dos gestores a tarefa de "sensibilizar" os seus subordinados para um ambiente de "mútua cooperação".

A Educação é recortada na sua função disciplinadora, através das figuras denominadas de "equipes de projetos", uma espécie de baixo-clero que estudará e sancionará os projetos apresentados pela diversas áreas da organização.

A viabilização do projeto junto às equipes de trabalho conta, fundamentalmente, com o trabalho dos gestores na quebra de resistência por parte dos "vencidos".

O ferramental utilizado para essas ocasiões é preparado e conduzido por habilidosos "treineiros", cuja função principal é identificar os comportamentos dissidentes no grupo, de forma a neutralizá-los.

Os ardis comumente usados são oferecidos aos participantes das sessões de treinamento sob a forma de divertidos exercícios e jogos, durante os quais grupos se divertem entre si, enquanto as suas reações são observadas pelos "analistas de plantão". Tudo isso, lógico, dentro do mais

¹²¹ IBIDEM, 1-10/13.

nobre espírito ético e em nome da qualidade, tanto assim que muitas sessões terminam com o grupo de mãos dadas proferindo orações.

Para a formação de "times de qualidade", Scholtes recomenda os seguintes temas para as atividades de treinamento por ocasião da criação das equipes: **comportamento destrutivo dentro do grupo; comportamento desagregador dentro do grupo; patrulha: observação e entrevistas em pares, dentre outros.**

A educação para a qualidade, é assim, conduzida para uma idealização da neutralidade, em que os conflitos são desfocados e racionalizados por métodos matemáticos. O processo produtivo resume-se a um conjunto de sistemas mecânicos determinando as ações no mundo da produção. Tudo mais que ameace a estabilidade dos sistemas deve ser excluído. As relações sociais imersas em contradições são resolvidas em nível individual, como uma patologia de ajustamento a ser desaguada nos consultórios ou nas igrejas.

4.3 - Reengenharia

Surgida na década de 90 como mais uma forma de gestão, a reengenharia, através de uma reformulação conceitual e prática, propõe-se a romper com os padrões de gestão que serviram às empresas constituídas desde o século XIX, sob o argumento de que o trabalho, nas condições impostas pelo novo capitalismo, deve ser visto sob a ótica da demanda de mercados e do potencial das atuais tecnologias.

Segundo HAMMER & CHAMPY [1994]:

*A reengenharia é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade.*¹²²

As ações dos gestores, nesse novo paradigma, são canalizadas para três pontos distintos: a) a inversão da relação vendedor-cliente para cliente-vendedor; b) a atenção para a multiplicidade de mercados sob diferentes bases competitivas: preço, qualidade, atendimento antes, durante e pós venda, e inovações; c) e o ritmo acelerado das mudanças.

Para melhor compreensão do modus operandi da reengenharia, situemos as intervenções organizacionais realizadas na IBM CREDIT CORPORATION, uma subsidiária da IBM voltada para a prestação de serviços de financiamento de hardwares, softwares e outros serviços oferecidos pela IBM.¹²³

Em sua operação original, um pedido de financiamento era executado em cinco etapas: 1) o pedido era anotado em uma folha de papel pelo receptor do pedido; 2) o pedido era encaminhado para o departamento de crédito, onde um funcionário registrava as informações do cliente na memória do computador e consultava o limite de crédito possível a ser concedido. Essas informações eram anotadas em uma folha de papel e encaminhadas para o Departamento de Práticas Comerciais; 3) Ali, o contrato de financiamento era preparado de acordo com as especificidades do cliente; 4) Em seguida, o contrato era passado para um analista de preços, para cálculo da taxa de juros; 5) Finalmente, o processo completo

¹²² Michael HAMMER & James CHAMPY. Reengenharia: revolucionando a empresa em função do cliente, das concorrências e das grandes mudanças da gerência, 22.

¹²³ Este caso foi retirado da obra acima citada, p.25-7.

era encaminhado para um grupo de escreventes que cuidariam da remessa e registro do contrato para assinatura.

A operação completa demorava de seis dias a duas semanas, dando oportunidade a que o cliente buscasse outra fonte de financiamento, ou desistisse do negócio ou mesmo ainda ser cooptado por um concorrente.

Pesquisas internas na empresa revelaram que o processo todo de tramitação não demorava mais do que uma hora e meia para ser concluído, e que o tempo restante - sete dias em média - era gasto no trajeto entre departamentos.

A solução encontrada foi a criação de "estações de trabalho" compostas por profissionais generalistas, que fossem capazes de conhecer todas as operações em seu conjunto. Assim procedendo, a empresa substituiu quatro especialistas por um generalista.

Dentro desse espírito de racionalidade, a reengenharia propõe-se a criar um novo mundo do trabalho, onde, em nome de uma nova ordem, são derrubadas as antigas estruturas da divisão do trabalho. Assim sendo, colocam-se como ,ordem do dia, as seguintes propostas:¹²⁴

a) *"As unidades de trabalho mudam - de departamentos funcionais para equipes de processo".*

O trabalho, parcelado pelo taylorismo e pelo fordismo, é aqui submetido a um rearranjo, por meio do qual o trabalhador individual é coletivizado nas denominadas "equipes de processo", entedido o fato das tarefas estanques da produção terem sido à priori coletivizadas em torno de um determinado processo.

¹²⁴ IBIDEM, 51-65.

b) *“Os serviços mudam - de tarefas simples para trabalhos multidimensionais”.*

Se para o exercício das tarefas simples o trabalhador submetido à produção capitalista necessitava de uma especialização específica, obtida ou através de treinamento específico ou até mesmo de um diploma universitário, na situação de “trabalhador de uma equipe de processo”, as condições são substancialmente diferentes:

Eles compartilham com os colegas de suas equipes a responsabilidade conjunta pela realização do processo inteiro, e não apenas de uma sua parcela. Além de empregarem um conjunto de habilidades mais vasto dia após dia, também têm de pensar de forma bem mais ampla. Embora nem todos os membros da equipe realizem exatamente o mesmo trabalho - afinal, eles têm diferentes qualificações e habilidades -, os seus limites tornam-se imprecisos. Cada membro da equipe terá ao menos uma familiaridade básica com todas as etapas do processo e deverá realizar várias delas.¹²⁵

A difícil tarefa dos gestores em controlar o trabalho particularizado do trabalhador individual está aqui superada pelo controle e a sansão que os grupos exercem sobre os seus membros, tanto em nível operacional quanto individual. O panóptico é mais abrangente.

c) *“Os papéis das pessoas mudam - de controlados para autorizados”.*

¹²⁵ IBIDEM, 54.

O perfil de profissional exigido para integrar as equipes de reengenharia empresarial definem-se a partir das características de personalidade, restritas à iniciativa, autodisciplina e motivação, para satisfazer os clientes.

As empresas que praticam a reengenharia, em vez de empregados obedientes às regras, preferem aqueles capazes de formular as suas próprias regras. À medida que a gerência delega às equipes a responsabilidade pelo processo inteiro, também precisa lhes conceder a autoridade para tomarem as decisões necessárias.¹²⁶

Nesse enfoque, a institucionalização das estruturas consagradas de poder, nas empresas, é rearranjada de tal forma que a disciplina individual - expressa pelas características de personalidade, exigidas para cada membro do grupo - é regulada pelo poder central através do desenvolvimento das ações.

d) *"A preparação para os serviços muda - do treinamento para a educação".*

Rompido o modelo tradicional de administração e todos os seus aparatos técnicos de normas e procedimentos, a reengenharia destaca a necessidade da educação para tornar os funcionários autosuficientes para tomarem decisões independentes de ordens superiores.

Em um ambiente de flexibilidade e mudança, é quase impossível contratar alguém já detendo todos os conhecimentos necessários; por isso, a educação contínua

¹²⁶ IBIDEM, 55.

*durante todo o tempo de vida de um serviço torna-se norma em uma empresa que implantou a reengenharia.*¹²⁷

A educação de que aqui se fala é a educação positiva, não conteudista, acrítica e preferencialmente tecnicista.

e) "O enfoque das medidas de desempenho e da remuneração se altera - da atividade para os resultados".

A relação entre remuneração e desempenho, na reengenharia, é estabelecida a partir do "valor criado" por um trabalhador ou por uma equipe, segundo o "valor intrínseco" do produto ou serviço por ele(s) criado(s)¹²⁸. Assim, contribuição e desempenho constituem-se como as bases da remuneração.

A partir dessas considerações, são excluídas das formas de remuneração: a) recompensas por desempenho incorporadas ao salário. Na nova versão, as recompensas são transformadas em prêmios. b) pagamentos com base em hierarquia ou antigüidade. Segundo as propostas de reengenharia, um funcionário pode ganhar mais do que seu gerente, desde que o que ele produza em relação ao gerente tenha maior valor intrínseco. Isso é norma geral para toda a empresa. Essa é, inclusive, a política de remuneração adotada pela IBM, em todas as suas filiais mundiais, há muitos anos.

f) "Os critérios das promoções mudam - do desempenho para a habilidade".

¹²⁷ IBIDEM, 57.

¹²⁸ Os autores (ibidem), não definem o que chamam de "valor criado" e "valor Intrínseco", limitando-se a exemplificar o que é valor . "Uma nova câmera possui valor, um mecanismo obturador já não possui".(p.58).

Na reengenharia, distingue-se promoção de desempenho, a partir da consideração de que *“a promoção para um novo cargo na organização é uma função da habilidade, e não do desempenho. Trata-se de uma mudança, e não de um prêmio”*.¹²⁹

Justificam, seus defensores que, por vezes, se promovem pessoas para cargos de nível hierarquicamente superior, pelo seu desempenho, prejudicando-as e à empresa, pela falta de habilidades necessárias para desempenhar bem o cargo. É o caso de engenheiros que são promovidos a gerentes pelo seu excelente desempenho como engenheiros, mas que não possuem as habilidades prévias para exercer a gerência. Perde-se um ótimo engenheiro, para se ganhar um péssimo gerente.

A dedução imediata é a de que, nessas condições, o pagamento deve estar relacionado ao desempenho, enquanto a promoção deve estar associada ao conjunto de habilidades do funcionário.

As variáveis econômicas e simbólicas articulam-se de tal forma nessa proposta que a distinção entre desempenho e habilidade, não passa de uma metáfora capitalista para ordenar o que é retorno financeiro proveniente diretamente do trabalho produtivo - mensurável através do desempenho do trabalhador - e o que é retorno não-financeiro, representado pelo conjunto de habilidades inerentes ao trabalhador e por isso tratado ao nível simbólico das promoções de cargos.

g) *“Os valores mudam - de protetores para produtivos”*.

O forte apelo ideológico da reengenharia está no conjunto de valores que toma por base para neutralizar o conflito capital-trabalho.

¹²⁹ IBIDEM, 58.

*Ela exige que os empregados acreditem profundamente que trabalham para seus clientes, e não para os seus chefes. (...) informando ao pessoal que os seus salários são pagos pelos clientes (...) e tornando essa conexão explícita [vinculando] grande parte do prêmio de cada gerente a um indicador da satisfação dos clientes.*¹³⁰

O chamado conjunto de valores da organização é moldado, então, segundo o fanatismo com que cada empregado absorve as pregações do capital. Uma utopia engendrada, sob medida, para dar ao capital a tão sonhada neutralidade, através das novas relações **cliente - trabalho**.

¹³⁰ IBIDEM, 59-60.

CAPÍTULO III

EDUCAÇÃO DOS GESTORES SOB A DISCIPLINA DO SIMBÓLICO

Em toda a história das civilizações, a representação do Homem com o seu mundo esteve fundamentada nas formas manifestas das relações entre os homens em convivência no espaço social; espaço este que foi possível a cada indivíduo "construir" segundo as diferentes formas de produção que teve de adaptar às suas necessidades.

Nessas representações, que constituem o âmago da sua história, os homens idealizaram um mundo segundo o que se lhes apresentava como "real".

Sob essa polaridade, ideal-real, desencadear-se-ão todas as formas materializadas das ações humanas, enquanto movimento que se dá, não de forma determinista - o ideal determinando o real ou vice-versa - mas em uma trajetória em que o ideal, configurado a partir do simbólico, em suas diferentes manifestações históricas como mitos, alegorias, arquétipos, emblemas, etc., projeta-se para o real, através do econômico, materializando-se e ali permanecendo até um nova manifestação idealizada do inconsciente.

1. Sobre mitos e símbolos: uma aproximação teórica

Da mitologia greco-romana, tanto quanto na História do Oriente e da Idade Média, emergem símbolos que têm, até os dias de hoje representatividade no cotidiano em todas as esferas do social.

Ouvimos repetidamente a mesma história do herói de nascimento humilde, mas milagroso, provas de sua força sobre-humana precoce, sua ascensão rápida ao poder e à notoriedade, sua luta triunfante contra as forças do mal, sua fabilidade ante a tentação do orgulho (hybris) e seu declínio, por motivo de traição ou por um ato de sacrifício heróico, onde sempre morre.¹³¹

Um “esforço em encontrar ou afirmar a personalidade” é uma interpretação de significado psicológico, que busca explicar as razões pelas quais os indivíduos recorrem às características míticas para modelarem a sua personalidade. No âmbito das relações sociais, o esforço dá-se no sentido de estabelecer uma “*identidade coletiva*”.

A associação dos simbolismos às atividades humanas é sempre um ato compensatório pelo qual se substitui ou se acrescenta uma determinada qualidade desejada.

É assim que os “heroísmos” contidos nas biografias dos capitães da indústria moderna estão sempre envolvidos por uma atmosfera de sobre-humano, de lutas gloriosas. Eles têm por finalidade compensar a “*fraqueza*”

¹³¹ Joseph L. HENDERSON. Os mitos e o homem moderno. In: - Carl G. JUNG (Org). O Homem e seus símbolos, 110.

inicial do herói", por algo, ou alguém que o ajude a desempenhar as tarefas "sobre-humanas" que seria incapaz de executar individualmente.

RADIN [1948]¹³², estudando a evolução do mito do herói, desde o conceito mais primitivo até o mais elaborado, identificou quatro ciclos que se relacionam ao desenvolvimento da personalidade:

No primeiro ciclo, que corresponde à fase mais primitiva ou o primeiro período de vida, o herói *Trickster* resume os instintos e impulsos infantis. *"Trickster é um personagem dominado por seus apetites; tem a mentalidade de uma criança. Sem outro propósito senão o de satisfazer suas necessidades mais elementares, é cruel, cínico e insensível"*.¹³³

No segundo ciclo, o personagem *Hare*, é identificado como o fundador da cultura, o *"transformador"*, que, por essa razão, se torna mais civilizado, possibilitando a correção das falhas deixadas pelo personagem anterior.

O terceiro herói, *Red Horn*, que simboliza o terceiro ciclo, está associado à ambigüidade do próprio herói, caçula de uma família com dez irmãos, e, por isso, já presente na idade adulta do homem.

Atende aos requisitos do herói arquetípico, vencendo difíceis provas em corridas e em batalhas. Seu poder sobre-humano revela-se na sua capacidade para derrotar gigantes pela astúcia (no jogo de dados) ou pela força (numa luta corporal). Tem um companheiro vigoroso sob a forma de um

¹³² Paul RADIN. O ciclo heróico dos Winnebagos. In: - C.G.JUNG. O Homem e seus símbolos, 112.

¹³³ IBIDEM, 112.

*pássaro-trovão, cujo vigor compensa qualquer possível fraqueza de Red Horn.*¹³⁴

Nesse mundo de Red Horn, os poderes sobre-humanos são reservados aos “*deuses tutelares*”, que têm a missão de proteger os indivíduos contra as forças do mal que o perseguem em sua trajetória terrena. ***“No final da história, o herói-deus vai embora deixando Red Horn e seus filhos na Terra. Os perigos que ameaçam a felicidade e a segurança do homem nascem, agora, do próprio homem”.***¹³⁵ (nosso grifo)

O último ciclo, o dos **Twins**, simboliza as contradições do homem adulto vivendo em sociedade. Sendo filhos do Sol, estão, no entanto, sincretizados na figura humana, constituindo-se como uma única pessoa.

*Unidos originalmente no ventre materno, foram separados ao nascer. No entanto, são parte integrante um do outro e é necessário, apesar de extremamente difícil, reuni-los. Nestas duas crianças estão representadas os dois lados da natureza humana. Um deles é conciliador, brando, sem iniciativas; o outro, é dinâmico e rebelde.(...) O primeiro representa o introvertido, cuja força principal encontra-se na reflexão, e outra o extrovertido, um homem de ação capaz de realizar grandes feitos.*¹³⁶

Desta feita, a simbologia contida nos “*sonhos heróicos do homem contemporâneo*” resgata a eterna busca do equilíbrio original. Os excessos

¹³⁴ IBIDEM, 113.

¹³⁵ IDEM, IBIDEM.

¹³⁶ IDEM, IBIDEM.

da natureza humana estão sempre delimitados por uma força disciplinar representada pela traição, pela derrota do herói ou pela instituição do “sacrifício humano expiatório”, que representam, em última análise, a “cura” para a “hybris”, o orgulho cego.

Ainda sob as lentes da psicanálise, o psicanalista francês Jacques LACAN, na década de 60, lança a sua tese do “homem como um ser simbólico, atravessado pela linguagem e a ela submetido, onde o mundo das palavras cria o mundo das coisas”¹³⁷.

Pela leitura lacaniana, o complexo de Édipo, centralizando-se como matriz da tragédia psíquica, está na gênese da estrutura do inconsciente, que, através de relações lógicas, reforçará o discurso paterno como legitimador da ordem de interdição e da cultura.

As formas de expressão do homem contemporâneo, para Lacan, dá-se em três esferas distintas, porém, complementares: no imaginário, no simbólico e no real:

*O ‘imaginário’ é o registro da percepção, das representações ideativas e imaginativas, que dão ao sujeito a ilusão de possuir uma consciência autônoma. O ‘simbólico’ é o registro das palavras e suas conseqüências, do significante independente do significado, articulado ao desejo do sujeito e não à sua racionalidade (nosso grifo). O real é o registro das representações não codificadas pelo imaginário nem pelo simbólico, mas capazes de desestruturar o sujeito, surpreendendo-o.*¹³⁸

¹³⁷ Graziela C. PINTO. Lacan uniu psicanálise à linguística. In: - Folha de S.Paulo. Caderno MAIS, 6.4.

¹³⁸ IDEM, IBIDEM.

No âmbito das teorias da gestão, e, portanto, nas condições capitalistas da produção, a leitura do simbólico, volta-se essencialmente para as questões circunscritas à esfera da cultura organizacional, pelo menos em sua forma temática.

AKTOUF [1994] conceitua por cultura de empresa

*a suposta capacidade de um dado grupo (os gestores), através da utilização de ritos, cerimônias, símbolos e mitos apropriados, suscitar, reforçar ou modificar valores, atitudes e crenças consideradas 'eficazes' no conjunto de membros da organização.*¹³⁹

De forma mais específica, no jogo das representações do cotidiano empresarial, o simbólico funciona como recurso de aproximação entre o material e o sagrado. Os símbolos guardam, em si, os resultados de um desejo psíquico, materializado em atividades práticas. Os mitos, como antecedentes do simbólico, são então sublimados na esfera do econômico, que dá forma às condições de vida - materiais - do homem moderno, resgatando os símbolos de suas condições míticas, para concretizá-los como instrumentos de produtividade na ordem econômica vigente.

Não é de outra forma que se pode constatar, nas empresas modernas, a demanda cada vez maior, por objetos, rituais, cerimônias e festas, que expõem a ordem simbólica instituída pelas organizações modernas.

A figura do herói, sincretizado nos fundadores das empresas, tem a propriedade de reunir, de forma específica, as configurações simbólicas

¹³⁹ Omar AKTOUF. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: - J.F. CHANLAT. O indivíduo na organização, 68.

que servem aos rituais de adoração que se circunscrevem às relações de trabalho.

2. Os simbolismos materializados no cotidiano empresarial.

Na IBM, como em outras grandes empresas americanas, as solenidades simbólicas buscaram sempre representar, para o mundo, o ideário americano de supremacia.

Mesmo antes de se tornar um Ibmista, o desejo de pertencer ao quadro de funcionários da empresa é incitado em grande estilo, através das universidades de todos os países em que a empresa tem filiais. Segundo Rodgers, somente em 1984, a IBM recebeu mais de 1.300.000 propostas de emprego.

Na imagem que a empresa passa para o público, está invariavelmente associado o culto à eficiência. Seus profissionais são os melhores. Seus produtos também são os melhores. E essa não é uma constatação que a empresa cole à sua imagem para consumo interno, como a de uma simples *"organização superior de marketing"*. Tem origem no culto à personalidade do Sr. Watson, o empresário que ofereceu a seus funcionários bons salários, estabilidade no emprego, planos de carreira, aprimoramento profissional, escritórios e fábricas limpas e clubes recreativos, enfim, que se projetou como o estimulador e defensor da classe trabalhadora.

Para homenagear os 850 vendedores que cumpriram as suas cotas de venda no ano de 1946, por exemplo, Watson preparou uma solenidade para receber os *"Supervendedores"* que durou três dias.

Para alojá-los, Watson mandou construir

*uma verdadeira cidade de barracas, alinhadas em ruas, incluindo as barracas de dormir, barracas para os cultos religiosos, uma barraca onde um fotógrafo profissional e vários auxiliares trabalhavam 24 hors por dia, atendendo os que queriam levar retratos como recordação da festa, barracas para engraxar sapatos, barracas usadas como "show-room" de equipamentos, e uma gigantesca tenda central, decorada com flâmulas e faixas de "slogans", onde se realizaria a reunião de vendedores. Depois de oficialmente aberto o encontro - com o hino da IBM "Sempre Avante" e o discurso de agradecimento do Sr. Watson - cada vendedor acordava de manhã em sua barraca e encontrava junto à entrada o jornal, com uma resenha completa dos acontecimentos da véspera, redigido, impresso e distribuído enquanto ele dormia. Os vendedores estrangeiros tinham à sua disposição um serviço de tradução simultânea, para poderem acompanhar as palestras e discursos, cada um com o seu fone especial.*¹⁴⁰

O CITIBANK, como símbolo de reconhecimento pelo trabalho e dedicação à empresa, brinda seus funcionários com um distintivo de ouro, por ocasião do décimo aniversário de serviço. Ao completar 25 anos de serviço, torna-se membro do "Quarter Century Club", entidade fundada pela Matriz do Citibank para congregar os que atingiram esse tempo de serviço na empresa.

¹⁴⁰ WATSON Jr. & PETRE. op cit., 143-4.

Mais bizarras, porém não menos aceitas, outras formas de culto ao simbolismo são resgatas e incluídas nas políticas de recursos humanos.

Na agência de publicidade Leo Burnett, em todas as suas filiais espalhadas pelo mundo e inclusive no Brasil, uma cesta de maçãs é colocada todos os dias na recepção, para consumo de seus funcionários. Cerca de 700.000 maçãs são compradas todos os anos pelo grupo no mundo.

A relação entre Burnett e a maçã pode ser constatada na mitificação do herói- fundador, segundo a acepção jungiana.

Burnett, falecido no final da década de 70, era redator de uma agência em Chicago, em plena Depressão da década de 30. Resolveu pedir demissão e abrir seu próprio escritório. Para enfeitá-lo, pôs uma cesta de maçãs na recepção. Os críticos não perdoaram: um previu que ele acabaria vendendo aquelas maçãs na feira. Desse dia em diante, Burnett estabeleceu que sempre haveria uma cesta de maçãs na recepção de sua agência para provar o contrário. Por esse simbolismo, "a empresa mostra a força de vontade e o talento de um homem que construiu uma agência a partir do nada e que todos devem imitar", declara um dos seus diretores. A fruta simboliza a fartura de Leo Burnett.¹⁴¹

Na mesma direção, a Avon "consegue" manter unida uma equipe de aproximadamente 330 mil vendedoras em todo o Brasil, através dos prêmios concedidos em forma de estatuetas de porcelana com a imagem da primeira revendedora de produtos Avon, Miss Albee.

¹⁴¹ FOLHA DE SÃO PAULO. Símbolos cativam funcionários, 7.1.

Rituais importados também exercem grande poder de influência ao nível simbólico, como é o caso do depoimento do gerente de recursos humanos da Honda no Brasil.

A Honda tem uma espécie de espírito invisível que envolve seus funcionários apesar do ambiente competitivo em que vivemos". Os rituais da Honda, favorecem esse 'espírito'. os funcionários fazem ginástica e lêem mensagens. Todos vestem uniformes brancos, simbolizando pureza, limpeza e igualdade.¹⁴²

Nas empresas brasileiras, o simbolismo é concretizado na devoção e culto aos valores cristãos, como as imagens dos santos devotos da família.

O caso da Penedo, empresa que fabrica painéis, é um exemplo específico da perpetuação de um símbolo, no caso a imagem de São Domingos (o fundador chamava-se também Domingos) .

(...) o Dr. Domingos morreu, os herdeiros profissionalizaram a administração da empresa, os funcionários mais velhos alagoanos foram substituídos por jovens locais e o santo continuou lá, assim como as orações e as missas.

Explicação de um acionista: Uma pesquisa feita em 93 nos mostrou que os funcionários querem saber mais da história da empresa. Eles sentem falta das coisas que achamos paternalistas. Querem criar apego.¹⁴³

¹⁴² IDEM, IBIDEM.

¹⁴³ IDEM, IBIDEM.

3. O simbólico nas condições da modernidade

No mundo dos negócios, o que é relevante é o que se exterioriza. O que se divulga como aceito, segundo o elenco de valores da sociedade ocidental moderna, para a qual esse mundo coloca-se como "destino e como problema".

O desenvolvimento das formas econômicas modernas traz à discussão outras causas históricas, para determinadas formas econômicas, além daquelas que estão vinculadas simplesmente ao desenvolvimento da produção material de bens e serviços.

Os processos de modernização inauguram uma nova "ética racional na conduta de vida" - ainda que peculiar e exclusiva à cultura ocidental - caracterizada por uma decomposição

das antigas interpretações do mundo, forçando assim o homem, já que recorre a tais interpretações tanto em virtude de sua razão quanto por suas esperanças vitais, a distanciar-se da realidade efetiva de sua vida. Mas este distanciamento também lhe possibilita reconhecer mais claramente essa realidade efetiva e eventualmente fazer dela o fundamento da maneira em que ele, por um lado, impõe seus interesses e, por outro, dá um sentido à vida.¹⁴⁴

Esse "ethos" racional, inerente às peculiaridades de um capitalismo ocidental, determinado por traços decisivos como a organização racional do trabalho, o rompimento dos limites entre economia interior e exterior, moral externa e interna, predomínio da prática comercial na economia interna e a organização do trabalho sob essas circunstâncias, imprimiu para a

¹⁴⁴ D.HENRICH. Max Weber e o projeto da modernidade, 235.

sociedade uma "carapaça da nova servidão", uma terminologia usada por WEBER em seus "Escritos Políticos"¹⁴⁵, do início do século, para caracterizar as condições em que se concretizaria esse tipo de dominação.

*O retardamento do "progresso" técnico-econômico e a vitória da "renda" sobre o "lucro", em conexão com o esgotamento do solo ainda "livre" e dos mercados "livres", tornará as massas "dóceis" e dispostas a nela vir morar definitivamente. Ao mesmo tempo, o caráter cada vez mais complicado da economia, a "estatização" ou "municipalização" parcial, o tamanho territorial dos povos cria cada vez mais papelada, mais especialização, divisão do trabalho e treinamento profissional na administração.*¹⁴⁶

Assim, a modernidade, para a civilização ocidental, destaca como traços dominantes a racionalização, a secularização e o individualismo.

Uma racionalização que definiu, a partir dos fatos objetivos da vida moderna, uma nova categoria de servidão humana, mais elaborada, menos diretiva e substancialmente impessoal.

*A esse processo de racionalização vincula-se o desencantamento do mundo, conferindo-lhe um aspecto "negativo": o racionalismo estrutural que entronizara a razão como demiurgo do universo através do paradoxo das conseqüências transforma-se em razão técnica instrumental a serviço do capital, criando a jaula de ferro - a burocracia - que enquadrará o chamado homem moderno.*¹⁴⁷

¹⁴⁵ W. SHLUCHTER. In: - Max Weber e o projeto da modernidade, 239.

¹⁴⁶ IBIDEM, 240

¹⁴⁷ Maurício TRAGTENBERG. Metodologia das ciências sociais de Max Weber, [Prefácio].

Além disso, o rompimento das tradições na ciência e na religião, como direção de vida, fazendo com que o homem da modernidade se veja abandonado pelas velhas certezas, coloca a ciência, como "vocação" e como "destino", na qualidade de um saber enquanto verdade. *"Para quem não puder afrontar esse destino, as misericordiosas igrejas estarão abertas, contanto que se faça o sacrifício do intelecto".*¹⁴⁸

A representação do mundo do trabalho e da educação profissional, para as propostas que sustentam a modernidade, rompe com o modelo de trabalho e educação tradicionais, para se "secularizarem" nas instituições que relegam ao "novo" o caráter fundamental de suas atividades e de sua existência. Uma passagem que, no entanto, não perde o conteúdo de servidão, em que trabalho e educação historicamente consumaram-se cada um a seu tempo.

O simbólico surge como o "novo" paradigma da atividade humana, uma "dimensão esquecida", que, segundo CHANLAT [1992],

*é marcado por uma tensão característica das sociedades industrializadas em que, de um lado, existe a razão econômica que reduz a significação atribuída ao trabalho e, de outro lado, aparece a existência humana na procura ininterrupta do simbólico.*¹⁴⁹

A educação para o trabalho, nessas condições, e em particular para as funções de gestão, desloca para a esfera do simbólico aquilo que não revela, e que a torna peculiar, e, por isso, distinta das propostas apresentadas pela educação oficial.

¹⁴⁸ IDEM, IBIDEM.

¹⁴⁹ J.F. CHANLAT (coord). O indivíduo na organização, 30-1

O "exame de seleção", que na empresa recebe o nome de processo de recrutamento e seleção, define as condições em que acontece o rito de iniciação profissional. Para os iniciantes no mundo do trabalho, egressos dos cursos de nível superior universitário, entronizados em cargos de gerência, através de "programas de trainee", o processo seletivo assume características típicas da mitificação da empresa-heroína, que se amolda com precisão aos aspectos narcísicos do cargo de gestão.

Os depoimentos de RODGERS [1990]¹⁵⁰, ex vice-presidente da área de marketing da IBM, revelam as condições em que os predicados contidos nos mitos do herói servem à empresa como foco de sua imagem no mercado e, conseqüentemente, de instrumento de atração e personificação do seu quadro de pessoal.

"A IBM recruta o melhor pessoal.

A IBM não contrata ao acaso. Seu programa de recrutamento é realmente uma busca de talentos. No ano de 1984, somente nos Estados Unidos, a empresa recebeu mais de 1.300.000 propostas de emprego.

Como a IBM opera dentro de um sistema bem definido de valores, é essencial que os jovens recrutados se sintam bem e de acordo com aqueles valores. É importante que (...) o entrevistado se abra e exponha a sua mercadoria. Ele deve ter tempo para vender a si mesmo.

¹⁵⁰ Buck RODGERS & Robert SHOOK. The IBM way: desvendando os aspectos inéditos da organização de marketing de maior sucesso do mundo.

Espera-se que um candidato conheça algo a respeito da IBM e tenha uma idéia da razão e da forma como ele poderia nela se encaixar. Afinal ele está se candidatando a uma posição em 'marketing'.

O 'campus' é um bom lugar não somente para descobrir o que pensam os jovens, mas também para se colher energia. Você deve fazer com que os estudantes saibam que ética, prêmios e entusiasmo existem no mundo americano dos negócios".¹⁵¹

Ser um "IBMista", tanto quanto pertencer a um mandarinato, é, antes de tudo, estar unguido dos saberes em primazia e da graça conferida aos predestinados, base para uma forma de organização estamental. Significa, segundo a empresa, ter sido eleito dentro de uma política de igualdade de oportunidades, o que o torna unguido nessas condições. Iniciado sob a ética do dever, legitima e difunde as políticas de relações humanas, funcionário do consenso e, por isso, "merecido" detentor de uma honra estamental.

O "estilo de vida" dos membros da organização é o modelo idealizado e elaborado como condição prévia para os que almejam pertencer à comunidade. As diferentes restrições nas formas de relacionamento social conferem à organização estamental, as condições de disciplinamento dos membros da comunidade. A devoção aos objetivos econômicos e aos objetivos funcionais deve ser representativa dos objetivos desse tipo de organização, que, por conduzir à estratificação, elabora as condições de privilégios e, por conseguinte, da concessão de honras aos membros do grupo.

¹⁵¹ IBIDEM, 1-112.

*O papel decisivo de um estilo de vida na honra do grupo significa que os estamentos são portadores específicos de todas as convenções. De qualquer modo que se manifeste, toda estilização de vida se origina nos estamentos ou é pelo menos conservada por eles.*¹⁵²

Por suas condições de ordem estamental, a educação na IBM tem início na seleção das "qualidades heróicas" trazidas pelos postulantes aos cargos oferecidos, em que a mediação da educação oficial se faz presente, apenas no que se refere aos pré-requisitos de desempenho e competitividade acadêmica.

*A IBM crê que os melhores estudantes, selecionados das melhores universidades, possam ser mais sensíveis ao seu intenso programa de treinamento e mais motivado a fazer um trabalho superior. Assim, há muito mais envolvimento do que simplesmente se atrair os melhores jovens. Para atingir a excelência, eles necessitam de treinamento superior e devem se sentir compelidos ao sucesso. Na IBM, um ambiente altamente competitivo cria uma atmosfera que estimula a excelência. Não é preciso dizer que existe muita pressão dos pares. Ninguém é dono de um cargo na IBM. Com a intensidade da competição e a ênfase contínua na educação, não há lugar para a complacência individual. A insistência no desempenho máximo estabelece um ritmo rígido. As pessoas começam a pensar que qualquer coisa pode ser conseguida - que tudo é possível. Essa atitude gera entusiasmo. Você o sente no ar.*¹⁵³

¹⁵² M. WEBER. Ensaio de Sociologia, 134.

¹⁵³ RODGERS & SHOOK. op cit. ,.21-2.

À condição de "letrados da modernidade", acrescenta-se o privilégio aos IBMistas de pertencerem a um estamento coeso, organizado no interior de uma instituição de natureza "eclesiástica" e compulsória, cujas normas de conduta se fundem como pressupostos axiomáticos e "educativos" para os seus resignados devotos.

Os credos contidos nas "Diretrizes de ética comercial - Anexo II"¹⁵⁴, documento de circulação interna da IBM, balizam, por meio de "normas disciplinares", a conduta dos seguidores, esperada pela empresa.

Uma carta do então Presidente do Conselho na época (junho 91) , faz a apresentação do documento, citando entre outras coisas:

*A identificação de formas adequadas de conduta apoia-se, diretamente, nos seus princípios básicos de honestidade e nos de seus colegas IBMistas. Mais do que nunca, isto também depende de sua atenta consideração e sensibilidade para o modo como os outros nos veem e como podem interpretar nossas ações.*¹⁵⁵

As imagens da empresa e do funcionário devem se projetar para os "excluídos", como um modelo de instituição neutra, superior e refratária às mazelas terrenas. Plena de virtudes morais, para ser contemplada e desejada por muitos, e alcançada por poucos. Por isso, um símbolo de "excelência empresarial", conceito que a empresa exige de seus funcionários, através de três "compromissos":

¹⁵⁴ Ao Anexo II, estamos incorporando os "credos" do Citibank e da Exxon, para ampliar as delimitações metodológicas inerentes ao estudo de caso, e demonstrar com isso que, as práticas disciplinares não são privilégio da IBM.

¹⁵⁵ Retirado do documento "Diretrizes de ética comercial- IBM Brasil- junho de 1991", cuja cópia é apresentada em sua íntegra no Anexo II a este trabalho.

1. "O indivíduo deve ser respeitado".
2. "O cliente deve receber o melhor atendimento".
3. "Deve-se buscar excelência e desempenho ótimo".

Esses três compromissos são, em última análise, a razão soberana pela qual a IBM explica o seu sucesso, mais do que suas inovações tecnológicas, recursos financeiros e aptidões para o marketing, afirma-nos o Sr. Rodgers.¹⁵⁶

A concepção de uma vida ascética como instrumento de incorporação religiosa, para suportar o infatigável, constante e sistemático trabalho em busca da excelência, transcende a simples idéia determinista de obediência.

É um dever do "homem para com os bens que lhes foram confiados e aos quais se subordina como administrador.(...)Um sentimento de responsabilidade, se prevalecer a mentalidade ascética em conservá-los integralmente para a glória de Deus, ou em aumentá-los através do infatigável trabalho."¹⁵⁷

Lançadas as bases para sua fundamentação doutrinária, a IBM dirige seus esforços de catequese para quatro temas: conduta pessoal, condução dos negócios da empresa, conflitos de interesse e concorrência.

A iniciação do novo funcionário resgata os princípios educativos com que a igreja interviu para a formação de uma consciência burguesa autônoma, a partir da grande crise religiosa da França no século XVIII.

¹⁵⁶ RODGERS & SHOOK. op.cit.,12.

¹⁵⁷ Max WEBER. A ética protestante e o espírito do capitalismo,122.

Para combater a incredulidade do espírito burguês, a igreja usou a fé e o saber...o símbolo e a palavra, para distingui-los dos "homens do povo, os crentes simples", cujo mundo conhecido restringia-se ao mundo da fé e não ao mundo que viviam de fato.

Não foi no entanto a doutrina, o essencial, o comum a todos. Tudo é predicação na igreja católica. "O culto externo" constitui para o católico um "ensinamento constante". A igreja mesmo fala pouco ; o que nos dá a entender revela muito mais do que expressa em palavras. A igreja fala em símbolos. Fala uma linguagem que é compreensível porque pode adaptar-se à compreensão de cada um. Seus ritos estão em estreita relação com os seus dogmas; acessíveis inclusive aos mais simples, unem na mesma doutrina o douto que pode se extraviar em sua idéias ao ignorante que não chegaria a ter-las. Nisso, no que é dado em símbolos, reside o que está destinado a formar a base comum de toda fé ¹⁵⁸.

As "diretrizes éticas da IBM" transmitem, por seu conjunto de normas, mais do que os comportamentos exigidos, os primeiros pré-requisitos para que o ingressante venha a se tornar um "laico cultivado".

a) sobre a conduta pessoal

O comportamento ético no trabalho está diretamente vinculado à honestidade e à lealdade do funcionário com clientes, fornecedores, concorrentes e demais funcionários. Sobre isso, inclusive, a IBM coloca toda a sua integridade e reputação no mercado.

¹⁵⁸ Bernhard GROETHUYSEN. La formación de la conciencia burguesa en Francia durante el siglo XVIII, 20-1.

Como fundamentos da fé, a lealdade e a honestidade consolidam, por princípio, um consentir consciente a determinadas doutrinas e modos de pensar, que não são impostas, mas sim aceitas enquanto tal. Na verdade, uma barganha de reciprocidades, em que a empresa "afiança", como seu credo básico, o respeito ao indivíduo, e, em troca, este lhe devota a sua fé por sua honestidade e lealdade. Os limites dessa convivência são flexíveis e arbitrados, segundo a própria empresa :

O credo básico da IBM do respeito ao indivíduo tem-se apoiado na observância estrita quanto à privacidade e dignidade de cada empregado. Entretanto, quando a gerência da IBM constata que a sua conduta pessoal no trabalho ou fora dele afeta, de alguma forma, o seu desempenho, o dos outros empregados, ou os interesses legítimos da companhia, isso pode tornar-se um assunto da IBM.

Alçados à condição de guardiães do patrimônio da empresa, seus funcionários são responsáveis não só pela proteção do patrimônio em si (informações relacionadas à produção intelectual, inclusive as de caráter confidencial), como tudo mais que for de propriedade da IBM.

As advertências vêm sempre acompanhadas de um delírio persecutório. Todos têm interesse em saber como é e o que faz a empresa. Além dos concorrentes, existem, ainda, os analistas da indústria, membros da imprensa, consultores, clientes e os chamados "observadores da IBM" que procurarão obter informações de qualquer forma. A família IBM deve preservar o "seu" patrimônio, uma vez entendida que essa previdência é sinal de resguardo à eterna conspiração entre o público contra o privado.

As "recomendações" abaixo fazem parte do conteúdo curricular para a formação moral e ética de cada funcionário:

A revelação inadvertida de informações pode ser tão prejudicial quanto a revelação intencional. A fim de evitar a revelação inadvertida, nunca converse com pessoas não autorizadas sobre informações que ainda não foram tornadas públicas pela IBM.

Se alguma pessoa externa à Cia. fizer perguntas a você, diretamente ou através de outra pessoa, não procure respondê-la, salvo se você tem certeza de que está autorizado para isso.

Quando você entrou para a IBM, deve ter sido solicitado a assinar um acordo que estabelece as obrigações específicas que você tem na qualidade de empregado, em relação ao tratamento das informações confidenciais. Também dentro das condições do contrato, quando você trabalha nas áreas gerencial, técnica, engenharia, planejamento de produto, programação, científica, ou outra atividade profissional, você assegura à IBM os direitos a quaisquer idéias ou invenções que venha a desenvolver, caso se enquadrem dentro da área de negócios da Cia.(...). Essa obrigação se aplica à propriedade intelectual desenvolvida em qualquer circunstância durante o horário de trabalho ou durante o tempo livre (...). Entretanto, se você acredita que a sua idéia ou invenção não se encontra dentro da área de negócios do interesse, da IBM, você pode solicitar à IBM, a cessão formal dos direitos relativos à idéia ou invenção.¹⁵⁹ (nosso grifo).

¹⁵⁹ ANEXO II - "Diretrizes de Ética Comercial", 7-8.

As sanções e os limites que a empresa impõe determinam em que medida se instala a ordem despótica ¹⁶⁰, segundo uma estrutura de poder que se aproxima ao cotidiano do serrallo.

Mantida sob um certo controle, a palavra e a criação, é sob o medo, no entanto, que o exercício despótico se concretiza como tal, com uma particularidade, ou seja, a de um "despotismo de todos", e não de um só.

As "diretrizes", por mais absurdas que possam parecer, são na verdade os instrumentos por onde emanam a palavra do senhor, que não se vê, e que por isso deve ser "obedecido cegamente". O olhar e a letra, como categorias fundamentais do despotismo, estão portanto declarados.

*Mas o olhar e a letra e a complexidade dos registros imaginário e simbólico que sustentam seu jogo mútuo adquirem valor de paradigmas neste mundo transparente e silencioso, polarizado por um ídolo e atravessado por significantes que são lei, ardente de paixões e no entanto frio como uma máquina incompreensivelmente simples sob a profusão das formas fantasmáticas que engendra.*¹⁶¹

O "olhar e a letra", como domínios exercidos pelo déspota, garantem, pelo seu aprendizado, as condições em que serão reproduzidas as formas aproximadas de gestão administrativa, em que o poder de mando do senhor ou chefe está contido mais nos artifícios ilusórios do que revela do que de quem revela. Por isso, os cargos de gestão têm um "perfil" pré-determinado para seus ocupantes, que independe do ocupante em si, mas

¹⁶⁰ Utilizamos o termo despótico, segundo a interpretação dada por Grosrichard em "A estrutura do harém", para o qual o termo "é usado em sentido figurado, com relação à autoridade que alguém a si arroga, sobre os homens e coisas", em outras palavras, "o maior despotismo é determinado pelo pai, em sua casa, sobre todos os seus criados". (p.13).

¹⁶¹ Alain GROSRIEARD. Estrutura do harém: despotismo asiático no ocidente clássico, 76.

sim da capacidade de representar e fazer cumprir os interditos das normas disciplinares, dentro dos seus limites no espaço despótico.

Para ocupar esses "espaços", os homens de gestão são colocados diante de um enfrentamento que, em última análise, revela os seus dilemas entre suas ações de ordem política e as de ordem econômica. Em resumo, o que os impulsiona para o cargo, fazendo-os "aceitar" as condições com que a empresa dispõe as suas "diretrizes éticas", mais do que um ato de altruísmo, deve ser interpretado à luz dos paradoxos que vivem os eleitos e os que o elegem.

As análises de Grosrichard apreendem, com particular precisão, os mecanismos despóticos que consomem esse estado de subserviência entre gestão e direção.

"Ceder a cabeça" à empresa - déspota original - é ceder a sede do olhar e da palavra; atributos da propriedade despótica e que, por isso, devem ser retirados dos que os possuem.

O poder dos gestores é nulo, e só tem validade nos domínios da empresa, onde, *"tornando-se cada dia mais imbecil, é o primeiro prisioneiro do palácio"*.¹⁶²

Anular-se como pessoa para conseguir uma posição na hierarquia gerencial é uma ato compensatório: perde como pessoa enquanto seu "nome" torna-se Senhor. Seu título traz vantagens econômicas e políticas... uma ilusão necessária... um destaque à sua condição de servilidade

(...) que o torna elemento único, heterogêneo, à multidão anônima, homogênea, igual, de "todos os outros" : os

¹⁶² MONTESQUIEU, L'Esprit des lois, livro V, cap XIV, citado em Grosrichard, 78.

escravos, aqueles que possuem e põem em execução um saber técnico a serviço do Outro. Eles constituem o "mecanismo". Nenhum dispositivo é previsto para transformar, frear ou regular o movimento inicial. De modo que pode ser ligado indiferentemente a qualquer elemento do mecanismo, mediante a uma simples marcação do importante senhor. O que chamamos "educação" resume-se a uma operação através da qual as peças são uniformizadas de modo a serem perfeitamente substituíveis sem risco de modificar o funcionamento do mecanismo. (...) Esse regime "pessoal" por excelência que é o despotismo surge de fato como o mais "impessoal" dos regimes. O poder que parece estar na mãos de um só homem, na realidade não pertence a ninguém.¹⁶³

Eis porque a emulação travada para a ocupação de um cargo é um forte apelo educacional, para os futuros seguidores, porque não termina em um único pretendente, pelo contrário, é difundido em toda a cadeia hierárquica.

O que importa e dá significado ao cargo é a "marcação simbólica" feita em seus ocupantes, em que se alternam o "imaginário, a crença, a obediência, o medo e o amor", em um jogo fragilizado, mas que, justamente por isso, empresta sua característica às formas do poder despótico, comunicando-o a toda hierarquia.

O funcionamento da "máquina despótica" só é possível nessas condições:

É o que torna essa máquina de poder tão eficaz e misteriosa; funciona sem que se saiba como e só funciona

¹⁶³ GROSRIKARD, op. cit., 107-8.

*plenamente se todos, do déspota ao seu último súdito, ignoram o que a faz funcionar: "A obediência extrema supõe a ignorância por parte daquele que obedece e mesmo daquele que comanda". A máquina despótica engendra, inevitavelmente, o desconhecimento de sua mecânica naqueles que nela se deixam envolver*¹⁶⁴

Esse é um contraponto da educação que a empresa capitalista se propõe a difundir. O essencial, e a recorrência ao simbólico, se dá pela ausência do conhecimento, ou, quando muito, pela "seleção" do conhecimento que lhe interessa, o que não modifica o caráter excludente em nenhuma das duas situações.

b) sobre a condução dos negócios da IBM

Os negócios da empresa não restringem-se necessariamente às suas atividades econômicas. Pelo contrário, essas atividades só têm sentido dentro da esfera do político; das relações da empresa com o Estado e com a sociedade.

A "imagem" que a empresa torna pública, como símbolo de sua "excelência" administrativa", mitifica as características do "herói americano: honestidade, inteligência, coragem, força e gentileza, por um lado, e dos ideais democráticos da sociedade americana por outro.

¹⁶⁴ GROSCHARD, op. cit., 111-2.

Esse modelo heróico-administrativo é consumado pelas seguintes rotinas pedagógicas, que integram as "Diretrizes de ética comercial da IBM - Anexo II".

a) *"Evitando declaração falsa - A honestidade baseada em uma comunicação clara é essencial para o comportamento ético".*

b) *"Evitando vangloriar-se do porte da IBM de forma desleal - A IBM alcançou o seu porte graças ao sucesso de negócios legítimos ao longo de muitos anos. Você não deve usar o porte da IBM para intimidar ou ameaçar alguma outra pessoa ou organização. Entretanto, não há erro algum em se mencionar as vantagens lícitas que são oferecidas em decorrência do nosso porte".*

c) *"Tratando a todos com equidade - Todas as pessoas com quem você faz negócios tem direito a um tratamento leal e imparcial. Isto é verdadeiro independentemente do tipo de relacionamento que você mantém com a organização externa, esteja você comprando, vendendo ou representando a IBM sob qualquer forma".*

d) *"Evitando negociações recíprocas - A decisão da IBM em adquirir bens de serviços de um fornecedor deve ser tomada independentemente da decisão do fornecedor em adquirir produtos ou serviços IBM".*

e) *"Contatos comerciais com concorrentes¹⁶⁵ - Em todos os contatos com concorrentes evite discutir políticas de*

¹⁶⁵ Faz parte das políticas comerciais da IBM, o sistema de parcerias com terceiros, inclusive concorrentes, como forma de facilitar a instalação dos seus produtos. Esses parceiros são

preço, termos e condições, custos, inventários, planos de produção e capacidade - e, é claro, qualquer outra informação confidencial de propriedade da IBM. Se um concorrente traz à discussão qualquer desse assuntos, mesmo de forma superficial ou com aparente inocência, você deve se opor, interromper a conversação imediatamente, e avisar o concorrente de que, em circunstância alguma, você conversaria sobre tais assuntos. Se for necessário, você deve retirar-se da reunião”.

f) *“Informações sobre terceiros - No curso normal dos negócios, não é incomum obter-se informações sobre muitas outras organizações, incluindo concorrentes. Tal fato constitui-se em uma atividade comercial normal e não é contra a ética, por si só. A IBM, apropriadamente, reúne esse tipo de informação com o objetivo de conceder crédito e avaliar fornecedores (que podem ser concorrentes)”.*

As ações pedagógicas contidas nessas “diretrizes éticas” não servem, no entanto, para orientar o jogo político da alta direção da empresa em suas relações com o mercado.

São pertinentes, nessa análise, os relatos feitos por WATSON Jr [1990]¹⁶⁶, filho do fundador da IBM, e CARROL [1994]¹⁶⁷, que servem de ilustração aos contrastes entre o que se “prega” e o que se pratica.

empresas que fornecem ao usuário final informações-soluções elaboradas, que utilizam ou se apoiam em algum produto IBM.

¹⁶⁶ Thomas J. WATSON JR. & Peter PETRE. Pai, filho & cia.: minha vida na IBM.

¹⁶⁷ Paul CARROL. Big Blues: a derrocada da IBM.

A fim de despertar algum apoio, Cannavino, Reiswig e outros figurões da IBM manipularam os números. Especificaram em seus planos de ação que venderiam um milhão de cópias (de software) no primeiro ano, número este que sabiam que podiam atingir até tentar. Dessa maneira, poderiam bravatear que as vendas haviam superado o plano.¹⁶⁸

Durante o tempo em que estive na universidade, o amigo mais importante de papai, foi ninguém menos que o presidente Roosevelt. Papai participou com dinheiro e conselhos da campanha preidencial dele, em 1932, o que lhe abriu as portas da Casa Branca, depois que Roosevelt derrotou Hoover. (...) Às vezes os homens de Roosevelt pediam informações sobre a agenda de papai, para que o presidente pudesse localizá-lo no caso de alguma emergência. (...) Extra-oficialmente, era o representante de Roosevelt em Nova York. (...) Representantes de Estado em visita aos Estados Unidos, eram recepcionados pela IBM. Papai via nessa atividade um modo inteligente e digno de divulgar sua empresa, de dar traquejo social aos seus altos executivos - e de ajudar o prersidente.¹⁶⁹

Meu pai, por sua parte, aproveitou os anos da "era Truman", para estabelecer relações com o único americano que, na opinião dele, poderia vir a ser "tão grande" quanto Roosevelt : Dwight Eisenhower. Na qualidade de membro do Conselho Curador da Universidade de Colúmbia, Tom Watson indicou Eisenhower para reitor como uma espécie de caminho

¹⁶⁸ CARROL, ibidem, 259.

¹⁶⁹ WATSON Jr., ibidem, 51-3.

de transição entre a caserna e a vida civil, cargo aceito pelo general em 1947.¹⁷⁰

b) sobre o tempo livre

Neste tópico da "diretrizes", o que se torna relevante não é mais os conteúdos disciplinares das "éticas" anteriores. O essencial, neste caso, é a cisão entre os interesses da empresa e o de seus funcionários, que a princípio devem se manter estanques um do outro, até mesmo como precaução contra a multiplicação de futuros concorrentes.

Sendo os gestores em cargos executivos uma ameaça eterna à difusão da propriedade científica da empresa, uma vez que os investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias têm retorno lento e até mesmo duvidoso, por meio das "diretrizes", o controle é mantido sutilmente, sob a forma de relações paternas.

A sua vida particular é um assunto totalmente seu. Ainda assim, um conflito de interesses pode vir a acontecer se você se ocupar de qualquer atividade ou promover qualquer assunto de seu interesse pessoal à custa dos interesses da IBM. Depende de você evitar situações nas quais a sua lealdade pode vir a ser dividida. Cada situação individual é diferente e, ao fazer uma avaliação de sua própria situação, você deverá levar em consideração muitos fatores. Os tipos de conflito de interesse mais comuns são: dar suporte a um concorrente, concorrer com a IBM, fornecer à IBM, utilizar-se do tempo e da propriedade da IBM para atividades particulares, pronunciamentos públicos, interesses financeiros pessoais em empresa com as quais a IBM realiza negócios,

¹⁷⁰ IBIDEM, 158.

*investimentos em empresas de capital fechado, utilização de informações privilegiadas e pessoas próximas trabalhando no mesmo ramo de atividade da IBM.*¹⁷¹

A pedagogia impressa nessas disciplinas retoma das relações despóticas o que distingue as fronteiras entre pai e filho, da propriedade que é devida a cada um, de forma independente, mas que se mantêm unidas pelos vínculos da fidelidade, representados neste caso, por um pai simbólico, e por isso imaginário, cujo poder de mando se constitui sobre a anulação dos direitos oficiais dos filhos a quem tutela a criação. Na condição de "filhos de ninguém", a reverência aos favores pela adoção materializa-se em servidão, na condição de "suportes neutros" de seus senhores e, por isso, sua imagem mais aproximada, porém nunca igual. À educação dos gestores, acrescenta-se esse viés pedagógico.

*Esses laicos, por onde escoam as economias de poder do déspota, são escolhidos e se mantêm no poder por suas condições de representar e assegurar a imagem de seus senhores. Seus interesses devem estar voltados para o engrandecimento do senhor. Pensar para o senhor e nunca como o senhor. Em seus ministros, o Grão-Senhor não considera nem o nascimento nem os bens. Procura ser servido por aqueles que lhe pertencem totalmente e que, devendo-lhe alimento e educação, são obrigados a pôr a seu serviço toda sua capacidade e virtude; e de lhe devolver, como uma espécie de restituição com juros, as despesas que teve para formá-los física e espiritualmente. De modo que pode criá-los sem inveja, destruí-los sem perigo.*¹⁷²

¹⁷¹ Anexo II- ibidem,24.

¹⁷² RICAULT. Histoire de l'état présent de l'Empire ottoman (Londres, 1669). In: - Grosrichard, op. cit., 174.

O regime disciplinar da empresa define as condições de exercício do cargo de gestão e da forma de ascensão aos postos mais elevados. Uma disciplina que não se restringe às suas características mais imediatas de ordem submissa, mas a que intervém sobre a economia dos corpos - no modo de se vestir, de falar, de se dirigir a terceiros - e, na economia dos sentidos - na devoção, na fidelidade, na resignação e no conluio com "ordens superiores".

c) sobre a relação com sindicatos

Neste tópico, as "Diretrizes" da IBM é omissa, referindo-se apenas "à participação de seus funcionários na vida política", de forma bem abrangente.

Esse "menosprezo" pelo movimento de sindicalização de seu quadro funcional tem um componente de ordem estratégica que justifica essa medida. Na IBM, as possíveis reivindicações dos sindicatos são antecipadas pela Direção da empresa e transformadas em políticas de recursos humanos.

Assim sendo, não sobra espaço para uma ação do sindicato, até mesmo por desinteresse da classe trabalhadora que constitui o quadro funcional da empresa. Essa é a razão, pela qual a IBM se vangloria de nunca ter sido atingida por uma greve em nenhum país do mundo que tenha filial.

A educação dos gestores consuma-se como um treinamento de virtudes, que, necessariamente, está em estreita relação com aquilo que o "comandante supremo" considera como tal.

Vista por esse prisma, podemos entender por que a compulsão de todo um quadro gerencial da IBM em buscar a "excelência", torna-se a ação primeira de todas as ações que compõem as atividades cotidianas da empresa. *"Na IBM, as pessoas queriam ser importantes, não ricas. Executivos queriam grandes quadros de assessores, um bocadinho de funcionários subalternos, acesso ao jato da empresa, um título".*¹⁷³

Esse desejo - até certo ponto escuso, se considerarmos que estamos falando da sociedade americana e, portanto, de uma ética protestante em relação ao lucro e à acumulação - nada mais é do que uma colagem, onde se superpõem, em primeiro plano, o mito do fundador e seus princípios, e, em segundo plano, as idolatrias à empresa e ao cargo e o espírito heróico que deve acompanhar todos os integrantes do quadro administrativo.

4. O simbólico racionalizado no carisma de cargo.

A história mítica do fundador, e sua trajetória biográfica empresarial - nasceu pobre, começou a vida como vendedor de máquinas de costura e chegou a Presidente de uma das maiores empresas do mundo - idealizam a representação do carisma, fundamentalmente, através das qualidades pessoais de quem as possui,

*"como uma transformação com ponto de partida íntimo, a qual nascida de miséria e entusiasmo, significa uma modificação da direção da consciência e das ações, com orientação totalmente nova de todas as atitudes diante de todas as formas de vida e diante do mundo".*¹⁷⁴

¹⁷³ Paul CARROL, op. cit., 271.

¹⁷⁴ Max WEBER. Economia e sociedade, 161.

A "transferência" do carisma para os novos portadores se dá, então, em sua forma tradicionalizada, para os sucessores, pelo cotidiano da existência familiar e através destes, em forma racionalizada, para o quadro administrativo, cujas regras de conduta são as condições prévias para pertencer ao estamento.

Por essa razão, o heroísmo do vendedor de máquinas de escrever diluiu-se, como norma, em todos os cargos da empresa.

Na IBM todo mundo vende ! ... Cada funcionário foi treinado para pensar que o cliente vem em primeiro lugar - do executivo-chefe ao pessoal de finanças, recepcionistas e aqueles que trabalham na fabricação.(...) Os verdadeiros heróis em toda empresa são seus representantes de vendas.¹⁷⁵

A legitimação e a amplitude em que se dá o domínio carismático - que não mais toma a forma do "primeiro senhor", e o quadro administrativo o reconhece como tal, pela "fé e entusiasmo" - é uma questão de como os prosélitos se "apropriam dos poderes de mando" e estabelecem as condições para pertencer ao séquito administrativo.

Um cargo nessas condições é um título emblemático dos princípios e normas que o quadro administrativo coloca como balizamento para a seleção e emprego dos adeptos e manifesta-se na honra estamental carismático-hereditária ou de cargo dos apropriantes, tanto do senhor quanto do quadro

¹⁷⁵ F. BUCK Rodgers. The IBM way, 51/72.

*administrativo, portanto, na natureza do prestígio da liderança.*¹⁷⁶

Os depoimentos de F. G. Buck Rodgers¹⁷⁷, contidos no livro "The IBM way", mostram como a idolatria à empresa e aos símbolos que ela cultiva, é incorporada pelos funcionários, de forma patética, até mesmo patológica, se considerarmos os limites que estes impõem a si próprios, para estar sempre de acordo com o otimismo histórico que a empresa exige de seu quadro funcional.

*Os Watson eram modelo para praticamente todos que subiram a escada organizacional da IBM. Eu não fui exceção. Era fácil, para mim, incorporar seus valores em meu próprio estilo de liderança, os quais freqüentemente diferiam, mas nunca conflitavam seriamente, com eles. Era fácil porque eu realmente acreditava na sua abordagem às pessoas e aos problemas. Felizmente, para mim, os Watsons propiciavam um ambiente estimulante, que permitia que eu me desenvolvesse. Eles consideravam deles o meu sucesso.*¹⁷⁸

*O carisma de cargo, racionalizado sobre os símbolos que a empresa preserva e difunde através de suas "diretrizes éticas", instrumentaliza as ações racionais que servem à legitimação da posição social de mando e as oportunidades econômicas de seus ocupantes.*¹⁷⁹

¹⁷⁶ Max WEBER. op cit., 166.

¹⁷⁷ Buck Rodgers foi funcionário da IBM por 34 anos (1950-1984). Teve uma carreira que começou como estagiário e terminou como executivo de marketing, passando por vários postos intermediários; condição essa imperativa para todos os que chegaram a cargos executivos. Na época em que escreveu esse trabalho, fazia parte do Conselho de Diretores de cinco corporações e do corpo consultivo de quatro universidades.

¹⁷⁸ Buck RODGERS & R. SHOOK. The IBM way, 29.

¹⁷⁹ Max WEBER. op cit., 166.

Posição de mando, ainda que mitigado nas condições conferidas aos cargos de gestão, e oportunidades de ganho econômico para os seus ocupantes, são símbolos que estão condicionados, fundamentalmente, às ideologias de fidelidade à empresa, que se colocam como força cotidiana, sob a esfera econômica, para dirigir o processo de rotinização do carisma. Em grau extremo, serve aí à transformação carismática de cargo como meio de legitimação de poderes de disposição existentes ou adquiridos.¹⁸⁰

5. O salário como componente simbólico do cargo

A remuneração na IBM não restringe-se a um simples componente econômico de satisfação de necessidades do seu quadro administrativo. Desempenho, índice de produtividade, disciplina aos códigos éticos da empresa, dentre outras características, são dimensionados nas estratégias de recursos humanos, de tal forma que as decisões da cúpula da empresa estarão sempre e invariavelmente presas ao componente econômico da remuneração; porém, menos por esse aspecto do que sua representação para coletar símbolos que o desempenho do cargo exige, e que devem ser coerentes com o status e o estilo de vida de seus ocupantes.¹⁸¹

¹⁸⁰ IBIDEM, 167.

¹⁸¹ A imagem que a empresa elabora e difunde através de suas "diretrizes éticas" é passada à sociedade em geral, através de um "código de vestir" (não escrito), que deve ser composto, em qualquer estação do ano, por peças de vestuário com as seguintes características: terno escuro e conservador, camisa branca e gravata discreta. São esses os argumentos que a IBM tem, para tal "exigência". ***As roupas não devem confundir as pessoas. Homens e mulheres que estejam no trabalho, representando a IBM, vestem roupas de negócios. Isso porque a IBM é séria a respeito do seu negócio e quer essa atitude projetada aos seus clientes, pelo seu pessoal de frente. (Rodgers, op cit. p.97).***

Os três princípios básicos que sustentam as estratégias de remuneração da IBM estão assim declarados, na obra de Rodgers¹⁸²:

a) *“A IBM deve prover aos funcionários um senso de segurança”.*

Por senso de segurança, a empresa entende que as preocupações dos funcionários com dinheiro para alimentar, vestir e prover habitação devem ser compensados pelo salário e pelo *“generoso pacote de benefícios”* que a empresa oferece. Por esse ato de elevado comprometimento, justifica-se:

Quando uma pessoa recebe uma parte substancial de sua renda sob a forma de salário garantido, seguro, férias pagas, planos de aposentadoria e outros benefícios, a empresa tem o direito de gerenciá-la (a pessoa), de uma forma que não seria possível, caso ela trabalhasse somente com comissões ou fosse autônoma¹⁸³ . (nosso grifo)

b) *“O pacote de remuneração deve incluir fortes incentivos e motivações”.*

Os vínculos entre incentivo e motivação colocam a ordem econômica da remuneração dirigindo, de forma intermitente, a ação do quadro administrativo para os objetivos organizacionais, não sem antes obter como justificativa para essas ações a adesão quase espontânea do quadro administrativo. A remuneração como fonte de motivação - ainda que compulsória - revela os mecanismos que encorajam desempenhos

¹⁸² RODGERS & SHOOK, *ibidem*, 221-2.

¹⁸³ *IBIDEM*, 221.

excelentes e altos níveis de produtividade. "A IBM, está disposta a pagar um extra pela excelência e pelas realizações de seus funcionários"¹⁸⁴.

Uma outra categoria de "remunerações" não financeiras são articuladas pela IBM para alimentar a auto-estima de seus funcionários.

Cada vez que um representante IBM atinge a sua cota anual, ele se torna membro do Clube Cem por Cento. Ele não precisa se gabar de seus resultados; sua admissão ao clube é bastante divulgada por toda a empresa. Entre seus pares, ele é reconhecido como um grande realizador. Para mim, não há dúvida de que uma pesquisa entre os novos representantes mostraria que sua primeira meta, logo após terem sido designados para um território, não é ganhar "um monte de dinheiro", mas sim conseguir a participação no Clube Cem por Cento. Um representante que não o tenha conseguido em três anos, provavelmente não terá oportunidade de tentá-lo no quarto. Os 10% de vendedores mais bem sucedidos são elevados ao Círculo Dourado e suas realizações são reconhecidas por toda a organização, em âmbito mundial. Eles e seus cônjuges são convidados para uma convenção, em lugares como Bermudas ou Havaí, recebendo tratamento VIP. Seu status de celebridade torna-se conhecido na empresa e por toda a indústria. Nesse evento, não é raro ouvir o cônjuge dizer: "Trate de me trazer aqui novamente no ano que vem".¹⁸⁵

¹⁸⁴ IBIDEM, 222.

¹⁸⁵ IBIDEM, 232-3.

A remuneração, enquanto forma de racionalidade da ação econômica, desperta as representações simbólicas que o quadro administrativo formula dando sentido às suas ações.

No entanto, essa não é uma condição que possa assegurar exclusivamente o reconhecimento dos "seguidores". Os prêmios e as recompensas por desempenhos, além do esperado, distinguem e justificam o "direito carismático" dos que detêm a liderança dos atos de gestão, como a forma mais natural e antiautoritária das representações carismáticas.

6. E os símbolos são levados pelos deuses...

O forte apelo simbólico usado pela IBM, para a educação de seus gestores, forjou-lhes a consciência soberana para pensar que quanto mais alto subissem na hierarquia organizacional, maior seria a ascendência intelectual sobre os seus inferiores. Por essa razão, eram melhores executivos, e, dessa forma, suas decisões eram melhores.

Para chegar a esse estado de razão, a empresa concedeu-lhes a segurança no emprego, através de uma política de pleno emprego, à qual estava vinculada a disciplina do "fazer bem o trabalho para ter sempre trabalho".

Entre heróis fabricados e domesticados sob o rigor ascético, a validação do modelo de gestão se dava através da luta de competências, em perfeito equilíbrio com as condições de um mercado em expansão.

Em 1992, o mercado de computadores de grande porte retrai-se, abalando os negócios das grandes empresas do setor em nível mundial. A

IBM, que, em 1990, alcançara um lucro de US\$ 6 bilhões, nesse ano amargava um prejuízo de US\$ 5 bilhões.

Essa crise desencadeou imediatamente na empresa uma “reformulação” de suas políticas de recursos humanos, e as pressões sobre os funcionários foram aumentando, de forma a provocar “demissões voluntárias” (SOAP).¹⁸⁶

Por parte dos funcionários, as “ofertas de demissão voluntária” eram chamadas de sistema “sete, sete, dois, um e dois”. O que significava que o valor a ser recebido pelo funcionário, ao fazer a “opção”, seria composto das seguintes parcelas: sete anos seriam somados à idade do aposentado, sete anos seriam acrescentados ao seu tempo de casa, até dois anos de salário seriam pagos. Em contrapartida, os Ibmistas teriam um minuto para tomar a decisão e seriam obrigados a levarem consigo dois outros.

A estimativa inicial da IBM era de que, por meio desse “pacote de benefícios”, apenas quinze mil funcionários aderissem às demissões. Na verdade, quarenta mil aceitaram.

Na IBM, as pessoas não são demitidas, são MIAed, isto é, inseridas no código que dá significado às três iniciais da sigla: “*management-initiated-attrition*”(atrito iniciado pela administração).

Com todos os artifícios usados pela IBM, para restaurar a idolatria de seus funcionários, pelo menos dos que ficavam, um fato se expunha com maior clareza: a dimensão hipócrita contida no cotidiano da gestão do trabalho capitalista. A ponto de homenagearem o Presidente da empresa, John Akers, com a seguinte musiquinha:

¹⁸⁶ Essas informações foram retiradas de Paul CARROL. A derrocada da IBM.

*(...)Toda manhã em Armonk, a gente podia vê-lo chegar
Carro grande e incrementado, com motorista no lugar
Com a carteira cheia e a cabeça vazia,
E onde, na bunda de John Grandão Mauzão beijar, todo VIP sabia.
Ninguém sabia por que John era o chefão,
Ele nunca dava bola se ganhava ou perdia um dinheirão.
Nunca fez mais do que aumentar os seu salário,
E um dia seu era igual ao ano todo do operário...¹⁸⁷*

¹⁸⁷ IBIDEM,298.

CAPÍTULO IV

CONCLUSÕES

As conclusões e recomendações deste trabalho serão feitas a partir do objeto de pesquisa que deu origem a este estudo, ou seja: **revelar que a educação proposta aos gestores, particularmente nos Centros de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, enquanto unidade localizada e patrocinada pela maioria das grandes empresas, ultrapassa as propostas contidas nos projetos educacionais oficiais.**

O norte de nossas análises volta-se para as condições que o capitalismo moderno estabelece, a fim de definir e alinhar as suas propostas de educação para um grupo funcional responsável pela divulgação e perpetuação de sua ideologia: os gestores, aqui limitados, por sua denominação, àqueles cujas atividades estão ligadas diretamente ao gerenciamento (management) do processo administrativo-produtivo.

Assumimos, como premissa central, que a educação proposta dentro desses limites se dá pela restauração de formas "primitivas" de gestão, alternadas entre as esferas do econômico e do simbólico, em uma relação de interdependência, de tal forma a não romper com as bases materiais que asseguram as condições de hegemonia e de expansão da ordem capitalista.

O processo de transição entre as oficinas de artesãos para a manufatura, e desta para a grande indústria, necessitou da Direção capitalista, ajustes de ordem educativa, que, gradualmente, adaptassem os trabalhadores às novas técnicas que emergiam daquele momento, específico, do modo de produção capitalista. Coletivizado o trabalhador nessas novas condições, é rompida, irreversivelmente, a organicidade da qual o trabalhador individual é possuidor. Para o capital, essa é a condição

preliminar para exercer o comando e a disciplina sobre o novo trabalhador no interior do processo produtivo.

O cotidiano produtivo impunha a esses trabalhadores, como condição prévia, serem portadores de qualificações técnicas antecedentes, o que, de forma imediata, era impossível, mas que, a médio prazo, poderia ser resolvido com a intervenção da educação voltada para a capacitação profissional.

O período compreendido entre o século XVIII e XIX, mostra-nos que o problema de formação profissional do trabalhador, pelo menos na Inglaterra e na França, foi resolvido nos porões da burguesia emergente, segundo as suas conveniências e de acordo com os seus conceitos de educação. O modelo educacional e a "filosofia" que o sustentavam, reproduziam, explicitamente, o modelo de organização social e política que serviu de mote aos seus anseios de "liberdade".

A Revolução deixara marcada as idéias de rivalidade, de conquistas, de triunfo sob quaisquer adversidades, de separação entre vencedores e vencidos, como conseqüência das "qualidades naturais" - perseverança, esforço próprio, determinação, altruísmo etc. - trazidas por seus heróis.

Não podendo prescindir das massas, a organização educacional estrutura-se de forma a ilustrar essas massas com uma educação primária e uma educação voltada para a formação profissional do seu quadro técnico, completamente dissociado da educação oficial. Essas escolas politécnicas, eram construídas com recurso da iniciativa privada, ao lado das fábricas.

Para seus filhos, no entanto, a burguesia reservava o ensino de nível médio, deslocado da concepção de trabalho e que, por isso, incorporava as representações das "classes superiores".

O ideal de educação da burguesia, expresso pela forma de organização escolar - primário, técnico e secundário - e pelo conjunto de "qualidades" impressas no heroísmo burguês, dão-nos a certeza de que, naquele momento da história do capitalismo, se esboça a arquitetura de um modelo educacional que viria a ser utilizado como referencial pedagógico na formação dos gestores: uma formação profissional dissociada da educação oficial e voltada para o cultivo de valores contidos no ideário burguês.

A contradição preliminar desse modelo fundamentava-se no fato da burguesia, por um lado, desprezar toda e qualquer proposta educacional que não respondesse ao imediatismo de suas necessidades - com é o caso da pesquisa científica não-aplicada contida nas propostas da educação oficial -e, por outro lado, ser obrigada a recorrer a essa mesma Instituição para se utilizar dos conhecimentos científicos ali produzidos, que serviam de base para o seu desenvolvimento.

Se, para fazer com que "os outros" trabalhassem, as respostas da ciência da época em pouco ou nada contribuía, a técnica e um mínimo de educação complementavam, com justa medida, a eficácia dos métodos truculentos de gestão empregados na ocasião. Gestores e trabalhadores, em termos educacionais, tinham pouca diferença entre si, a não ser pela capacidade física, que os primeiros, no comando das frentes de produção, tiveram a oportunidade de desenvolver em detrimento da capacidade intelectual.

O desenvolvimento da ciência e da técnica, possibilita a ampliação dos métodos de controle do trabalho produtivo, e a gestão será desempenhada de forma cientificamente calculada, através da cronometragem do tempo e do movimento dos trabalhadores nas linhas de produção, inaugurando a forma de gestão taylorista.

Se comparado aos métodos de gestão empregados nos primórdios do capitalismo, o taylorismo representa um avanço nas formas de organização dos controles, representado pelo cálculo dos índices de produtividade, que aparecem, nesse momento, como a primeira medida concreta da quantidade de trabalho técnico produzido por um trabalhador.

Produtividade e eficiência - medidas através da maximização da produtividade - incorporam-se à esfera do econômico, como fatores de ordem material, através dos quais o capital organiza os seus conteúdos disciplinares e seleciona os saberes que melhor se ajustam às suas necessidades de produção.

Sob essas condições, a educação do trabalhador é centralizada e exclusivamente voltada para atender à racionalidade do progresso técnico.

Ainda que o taylorismo tenha realizado o corte entre trabalho intelectual, deixando por conta dos que sabem, e trabalho operacional, por conta dos que fazem, a gestão é consumada, primeiro, pela técnica, conforme os diagnósticos oriundos dos cálculos de engenharia, e, segundo, pela força de comando dos tiranos da produção.

A educação tecnicista impõe aos gestores uma atividade profissional que dispensa qualquer recurso de ordem simbólica para manter os trabalhadores disciplinados e devotados ao seu trabalho. O trabalho e a técnica, inseridos na ordem econômica, dispensam qualquer tentativa de dominação mais elaborada. Ainda são desconhecidos e, portanto, mitificados pelo trabalhador, e, como mitos, precisam ser ultrapassados para serem constituídos como símbolos.

À medida que o trabalho e os trabalhadores se organizam no interior do processo produtivo, a gestão autocrática perpetuada pelo taylorismo é

reelaborada no contexto da sociedade americana emergente, marcada essencialmente pela influência do "American Way of Life" e pela prerrogativas de um conjunto de consumidores produtivos, que a tornam a sociedade com mais alto padrão de vida do mundo.

Ainda que o fordismo tenha por "mérito" efetuar a divisão do trabalho ao nível dos setores de administração, o escopo de manobra da Direção, continua voltado para os componentes físicos da força de trabalho, o que não o torna diferente, em sua essência, dos métodos empregados na gestão taylorista.

No entanto, se as ações da gestão fordista e taylorista fundem-se na esfera do econômico, sob bases técnicas, o mesmo não ocorre com essas ações na esfera do simbólico.

A racionalização da produção e do trabalho, no desenvolvimento capitalista, leva o fordismo a sistematizar a sua gestão de forma a compensar, com habilidade, a força e a persuasão. Enquanto a força é restaurada da gestão taylorista, a persuasão é concretizada através das incursões feitas na natureza interior do trabalhador.

Por essas incursões, as ações fordistas são racionalizadas sob o modo de vida, de pensar e de sentir a vida do trabalhador, e sob os altos salários.

A educação do trabalhador mantém, sob o seu controle, a formação voltada para o trabalho racionalizado, segundo a regulação do seu cotidiano, da sua moralidade e da sua vida íntima.

O simbólico, aqui ainda em sua forma primitiva, é exercido através dos conteúdos implícitos, não revelados e que devem ser desvendados pela

gerência como forma de chegar a controlar o máximo possível de variáveis que interfiram, direta e indiretamente, sobre a produtividade do trabalhador.

Inauguram-se, com o fordismo, os movimentos de "relações humanas", que nada mais são do que manipulações chanceladas da ciência, para otimizar a utilização de estímulos, alternando-os de acordo com as necessidades emocionais do trabalhador, por um movimento que desloca estímulos de ordem material e financeiro para estímulos moralizantes.

O "management", como uma forma de gestão pós-fordista, concentrar-se-á, aprofundando, a organização dos estímulos moralizantes, através das componentes emocionais e intelectuais do trabalhador.

Característica dessa fase, é a forma que a direção capitalista empresta ao controle do processo produtivo. A tutela do trabalho, anteriormente explícita no taylorismo e no fordismo, é mitigada no "management", através de um conjunto de técnicas resgatadas da psicologia comportamental, para dar sentido às ações educacionais que serão desenvolvidas nos centros de treinamento e nas escolas oficiais, que se propõem a desenvolver habilidades gerenciais em seus currículos profissionalizantes.

Os conceitos de capital humano e de educação permanente validam essas práticas educacionais, principalmente no que se refere ao controle dos recursos humanos, por onde escoam novas formas de relações sociais no trabalho.

A gestão ocupa, assim, um lugar de destaque na conjuntura organizacional. Seus poderes são ampliados e dirigidos para fazer do trabalho, uma atividade produtiva e levar o trabalhador a realizá-la com êxito. Mais do que isso, no escopo de suas atividades, o gestor tem a tarefa

de "gerenciar os impactos sociais" trazidos pelo ventos do novo capitalismo americano.

Dentro dessas atribuições, o gestor será levado a funcionar como elemento mediador dos conflitos entre capital e trabalho, o que é viabilizado, na direção do trabalhador, através de mecanismos de repressão, cujos conteúdos, sendo de ordem comportamental, são inensificados na direção de conhecer os gestos, as reações e a palavra do trabalhador.

Nessas condições, a busca do aumento de produtividade é uma senha, sobre a qual os gestores exercem o controle despótico.

A força de que dispõem só existe na medida e na intensidade que lhes dá o capital. Por isso, a senha que lhes é consignada deve ser alcançada, sob quaisquer meios ou maneiras, desde que seja preservada a imagem do seu senhor.

O simbólico consuma-se na denominação do cargo (gestor) que é dado ao seu ocupante, fonte de poder e de status, materializados sob a forma de altos salários e de outras prerrogativas econômicas, mas que está condicionado às condições de servidão de seu ocupante. Enquanto, para o trabalhador, o seu saber profissional está diretamente associado ao cargo que ocupa, para o gestor, a sua qualificação profissional serve apenas, quando serve, de referencial curricular para o processo seletivo.

Não possuindo um referencial acadêmico específico, a exemplo das diferentes profissões, a educação dos gestores é viabilizada no contexto educacional através de uma colagem de várias disciplinas da ciência. Ainda que os administradores sejam a categoria profissional que mais se aproxima do exercício do cargo de gestor, faltam-lhes, quase sempre, os requisitos de ordem comportamental e emocional exigidos para o desempenho do cargo,

como habilidade interpessoal, capacidade de trabalhar sobre pressão, liderança, comunicação pró-ativa, administração do tempo, e outros varejos mais.

Esgotada a utilização desses pré-requisitos simbólicos tem início a nova fase de reconversão das formas de gestão que o capital articulará em suas estratégias de expansão.

Em sua fase neoliberal, o capitalismo constitui "novas" formas de gestão compatíveis com o modelo econômico que divulga como a panacéia dos problemas sociais deixados pela sua passagem.

Em uma sociedade mais consciente dos seus direitos e dos seus deveres, e, portanto, dotada de uma consciência mais crítica, desgastam-se os manifestos do capital voltados para as campanhas de persuasão do trabalhador sobre os quais se sustentavam as práticas exercidas pelos gestores junto à direção da produção capitalista.

Como resultado dessa "consciência" do capital, as estratégias que visam manter a sua hegemonia são conduzidas sob a forma de exclusão da classe trabalhadora, dentro dos seguintes limites: a) que não comprometam a sua produção e a difusão de novas nomenclaturas dadas à gestão; b) que estejam sintonizadas com os seus conteúdos ideológicos de expansão.

A terceirização, desdobramento das propostas de racionalização da produção, consolida-se como uma estratégia de exclusão, através da qual o modelo capitalista, como o símbolo mais perfeito do "conforto social", é projetado para a sociedade do trabalho, como acessível a qualquer cidadão que queira ser o seu próprio patrão.

Justificam-se assim, por meio dessa estratégia, todas as demissões e desligamentos que são implementados pela gestão de recursos humanos das empresas, e reforçados pelas campanhas ideológicas difundidas pela mídia sob a coordenação do Estado e seus organismos.

A educação dos "novos capitalistas", sustentada pelo desejo de adoração mítica, que os leva a aceitar essa condição, é articulada segundo o jogo de representações criado pelo cotidiano empresarial, que será absorvido como modelo de gestão e reproduzido nas novas condições de trabalho.

Se para os "excluídos" os símbolos que dão forma aos seus desejos são sublimados na promessa de uma nova vida, para os que permanecem nas empresas - os "internos"-, esses símbolos são materializados através de distintivos, estátuas, broches, solenidades, enfim, todo o arsenal de que a empresa dispõe para adular e satisfazer as mais remotas necessidades presentes no inconsciente coletivo.

Para esses últimos, a empresa reserva, ainda, formas de gestão que se resumem à sucata de mecanismos bem-sucedidos usados no passado, com uma nova roupagem, como é o caso da gestão voltada para a qualidade e a reengenharia.

Assim, a educação dos gestores, ainda que não prescindia de uma formação técnica de nível superior, está voltada, em sua essência, para a formação de "virtudes" em seus discípulos.

Com uma pedagogia bem mais elaborada do que a pedagogia da escola oficial, seus objetivos são alcançados através do manejo de diferentes seduções:

A primeira delas é a forma como é marcado o rito de iniciação dos gestores na empresa. As políticas de recrutamento e seleção estabelecem as características das solenidades de entronização, que, por sua vez, sinalizam para o conjunto de atributos que devem possuir os postulantes à suprema dignidade. Quanto maior forem as exigências e os aparatos que as legitimam, maior será a distinção conferida aos vencedores, quando não pela empresa, com certeza, por eles próprios.

Mediando a esfera do econômico e do simbólico, tem-se, nesse momento, a articulação dos salários e benefícios, que disciplinam o exercício no cargo, e do status a que está imediatamente associado, determinando, por essa razão, o valor econômico e simbólico que cada gestor imagina receber pelos seus serviços prestados, quando, na verdade, esse é o preço que o capital paga por os ter possuído, no duplo sentido.

A pedagogia que aqui se revela está baseada na construção de exemplos, ou seja, a imagem que a empresa projeta em seu quadro de gestores serve de exemplo a ser assimilado pelos pretendentes ao cargo.

Em segundo lugar, a educação é explicitada através dos Programas de Treinamento Introdutório seguidos dos Programas de Desenvolvimento Gerencial.

Nos primeiros, a autoridade da empresa é apresentada aos recém-chegados através dos seus "Credos", ocasião em que são comunicados dos seus direitos e dos seus deveres.

Nos Programas de Desenvolvimento Gerencial, os conteúdos de instrução são organizados de forma a possibilitar aos "alunos" a medida exata de conhecimentos "técnicos" para não ameaçarem a posição do comando central.

Por outro lado, as sessões de treinamento servem de controle comportamental para identificar resistências de grupos dissidentes. Essa é a fase que mais se aproxima do modelo escolar oficial, embora tanto a estrutura curricular quanto os recursos pedagógicos estejam distantes do que a escola oficial pode oferecer.

Finalmente, após consumadas essas etapas, a educação dos gestores cai no cotidiano de suas atividades. Uma educação que se auto-institui, segundo o que se aprende no cotidiano, a partir do que está convencionado pelo senso-comum, e que não é muito, mas o suficiente para manter o imaginário alimentado de uma categoria funcional, encantada com os símbolos da burguesia e restritos em sua condição intelectual, a pagar o preço de sua ambição com a subserviência consentida ou com a covardia consciente.

Destas nossas reflexões, acreditamos que possam surgir algumas questões cujos desdobramentos levem a desencadear novas pesquisas. Por exemplo, os gestores de outras empresas multinacionais líderes de mercado estariam expostos aos mesmos mecanismos educacionais na esfera do econômico e do simbólico, e na mesma intensidade, como no caso da empresa aqui estudada? Como as empresas brasileiras tratam dessas questões? E, no caso das pequenas empresas, como os gestores estão sendo educados segundo a ótica da expansão capitalista?

São questões que ajudariam a ampliar e aprofundar o campo de pesquisas sobre as diferentes tipologias de gestores, e em cuja relevância acreditamos, particularmente em um momento em que o capitalismo concretiza de forma acelerada as suas estratégias de exclusão.

BIBLIOGRAFIA

- ALENCAR, Francisco, et alii. **História da sociedade brasileira**. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1983.
- ANALFABETOS NO PAÍS JÁ SOMAM 60 MILHÕES. **Folha de São Paulo**, Caderno Brasil, 2 set.1991, p.7, c1.
- ANDERSON, D.A. Management students. In: - **Management education in developing countries: the brazilian experience**. Colorado, Westview Press, 1987. cap.5.
- ANÍBAL, A. Anselmo e COSTA, Vitor. **A gestão dos recursos humanos e os direitos dos trabalhadores**. Coleção Universitária, vol:1,2 e 3. Lisboa. Editorial Caminho,1987.
- Antonio Gramsci: intelectual e militante. **Revista Reflexão**. Campinas, 19(6): 1-140, jan/abril/81.
- ASTIZ, Ana e MARIN, Denise C. Ordem é criatividade de resultados. Executivos estrategistas e operários participantes compõem o novo modelo de organização. **Folha de São Paulo**, Caderno Empregos, 27 mar.1994, p.1, 7c.
- A terceirização e os sindicatos. **Estado de São Paulo**, Caderno Empregos, 27 set.1992. p.3.
- A vida além da IBM. **Computerworld**. Riode Janeiro, 1(28):18, 7 jun 1993.
- BARBOSA, Eduardo Fernandes e outros. **Gerência da Qualidade Total na educação**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. UFMG, 1993.
- BENTO, A. M. e WISK, R.B. As funções do administrador: pesquisa-piloto no Rio de Janeiro. **Revista de Administração e Empresas**. Rio de Janeiro, R.J.,23(3): 5-14, jul/set.1983.
- BERNARDO, João. **A economia dos conflitos sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

- BERTONI, Bartira. **Reengenharia humana: preparando o indivíduo para a mudança.** Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Gerência à brasileira.** São Paulo: McGraw Hill, 1989.
- **Política e estratégia de empresas.** Rio de Janeiro, Guanabara Dois, 1981.
- BOTTOMORE, Tom (org). **Dicionário do pensamento marxista.** Trad. Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1988.
- BRASSARD, Michael. **Qualidade: ferramentas para uma melhoria contínua.** Trad. Proqual Cons.e Ass. Empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992.
- BRUNO, Lúcia. **Gestores: a prática de uma classe no vácuo de uma teoria.** In: **Organização, trabalho e tecnologia.** São Paulo: Atlas, 1986.
- BUCI-GLUCKMANN, Christiane. **Gramsci e o estado.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980. (Coleção pensamento Crítico; v.39).
- BURNHAM, James. **The managerial revolution.** USA: Indiana University Press, 1960.
- CAMPEÃO MUNDIAL DE ANALFABETISMO. **Folha de São Paulo.** Brasil 95: educação e saúde. 31 jul 1994, Especial A.
- CAMPOS Aida. **IBM renova-se para ganhar mais fôlego.** Computeworld, Rio de Janeiro, 1(9): 20-23, 14 dez 1992.
- CAMPOS, Francisco. **Educação e cultura.** Rio de Janeiro: José Olympio. 1940.
- CASTRO, Ramón Peña. **Tecnologia, trabalho e educação: (interdeterminações).** UFSCar. s.d. (mimeo, 16 p.).
- CARNOY, Martin e LEVIN, Henry M. **Escola e trabalho no estado capitalista.** Trad. Lélío Lourenço de Oliveira. São Paulo: Cortez, 1987.
- CARROL, Paul. **A derrocada da IBM: Big Blues.** Trad. Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Ediouro, 1994.
- CEDEC. **Max Weber e o projeto de modernidade: um debate com Dieter Henrich, Clauss Offe e Wolfgang Schluchter.** Trad. Régis Barbosa. Lua Nova, n.22, dez.90.

- CHANLAT, Jean-François (Coord). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol. I e II. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHAUÍ, Marilena. **A crise na educação brasileira: confusão entre privilégio e direito**. I Congresso Internacional - Qualidade e Excelência na Educação: um encontro entre humanismo e tecnologia. Niterói. 1993.
- . **De alianças, atrasos e intelectuais**. *Folha de São Paulo*, Especial B, 13 set 1994, 8p.
- CITIBANK. **Manual do Funcionário**. Jan. 1983.s.l, s.e.
- COVRE, Maria de Lourdes M. **A formação e a ideologia do administrador de empresas**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1982.
- CUNHA, Luis Antônio e GOÉS, Moacir de. **O golpe na educação**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. 1985.
- DE PORTAS ABERTAS. **Informação IBM**. Ano XI, n 62, 1993.
- DIMENSTEIN, Gilberto. "República da Ignorância" condena o Brasil à pré-história da cidadania. *Folha de São Paulo*, Brasil, p.14, c.1.
- DOUCHI, Jean Marie. **Em direção ao zero defeito na empresa: da qualidade total aos círculos de qualidade**. s.e., s.d.
- DOWLING, Kenneth J. **Selecting a university - based executive education program**. s.l. Training and Development Journal, June 1984. p. 31-3.
- DRUCKER, Peter. **Management: tasks, responsibilities, practices**. s.e. Spring 1973.
- . **O gerente eficaz**. Trad. Jorge Fortes. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- ENGUITA, Mariano F. **A face oculta da escola: educação e trabalho no capitalismo**. Trad. Tomaz Tadeu da Silva. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.
- EXXON CORPORATION. **Folheto: Ética e Comportamento Responsável**. s.n.t.
- FERRETI, Celso João. **Modernização tecnológica, qualificação profissional e sistema público de ensino**. s.l.,s.d. (mimeo), 26 p.

- FLEURY, P.F. O ensino de graduação em administração no Brasil: um estudo de casos. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, R.J., 23(4): 29-42, out/dez.1983.
- FRIGOTTO, Gaudêncio. **A produtividade da escola improdutiva: um (re) exame das relações entre educação e estrutura econômico-social capitalista**. São Paulo: Cortez, 1989.
- **Trabalho e educação face à crise do capitalismo: ajuste neoconservador e alternativa democrática**. Rio de Janeiro, faculdade de Educação / Universidade Federal Fluminense,1993. Tese para concurso público para professor titular defendida em 1993.
- GALAGAN, Patrícia A. IBM faces the future. *Training & Development Journal*, Alexandria, VA, March, 1987.
- IBM gets its arms around education. *Training & Development Journal*, Alexandria, VA, January, 1989.
- GOMES, Adriana Salles. Símbolos cativam funcionários: maçãs, estatuetas e retratos de fundadores representam a história e os objetivos da empresas. *Folha de São Paulo*, 13 fev. 1994, p.1, c.7.
- GORZ, André. **Adeus ao proletariado: para além do socialismo**. Trad. Angela R. Viana e Sérgio G. de Paula. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987.
- **Crítica da divisão do trabalho**. Trad. Estela dos Santos Abreu. São Paulo; Martins Fontes, 1989.
- GRAMSCI, Antonio. **Maquiavel, a política e o estado moderno**. Trad. Luiz Mário Gazzaneo. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1989.
- **Os intelectuais e a organização da cultura**. Trad. Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1989.
- GROETHUYSEN, Bernhard. **La formación de la consciencia burguesa em Francia durante el siglo XVIII**. México: Fondo de Cultura Económica, 1985.
- GROSRICHARD, Alain. **Estrutura do harém: despotismo asiático no ocidente clássico**. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- HAMMER, Michael e CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes**

mudanças da gerência. Trad. Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HABERMAS, J. **Técnica e ciência enquanto "ideologia"**. Coleção Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

HELOANI FILHO, Roberto. **Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Cortez, 1994.

IBM BRASIL - **Diretrizes de Ética Comercial**. jun.1991.

IBM BRASIL NÃO DEVE SOFRER CORTES IMEDIATOS. **Computeworld**, Rio de Janeiro, 1(10):4, 21 dez. 1992.

IBM. **Desenvolvimento de gerentes**. Programa 1992. s.n.t.

IBM VAI FINANCIAR PRIMEIRO CENTRO DE SUPERCOMPUTADORES NA UNICAMP. **Folha de São Paulo**, 11 ago.1993, p.4,3c.

IBM. **Programa avançado de desenvolvimento executivo E-2000 para executivos externos à IBM**. Gávea: Centro de Estudos Executivos. s.n.i.

IBM. **THINK: the IBM magazine**. Armonk, N.Y., vol 54, n.5. 1988.

INÁCIO FILHO, Geraldo. **A monografia nos cursos de graduação**. Uberlândia: EDUFU,1994.

JESUS, Antonio Tavares de. **Educação e Hegemonia no pensamento de Antonio Gramsci**. São Paulo: Cortez: Editora da Universidade de Campinas, 1989.

JUNG, Carl G. **O homem e seus símbolos**. Trad. Maria Lucia Pinho. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1964.

KAWAMURA, Lili K. **Novas tecnologias e educação**. São Paulo: Ática, 1990.

KAWAMURA, Lili K. e NORONHA, Olinda M. **Qualificação do trabalho face às novas tecnologias: parâmetros culturais**. Unicamp: Tteduc - Faculdade de educação, mar.1993, (mimeo) 51p.

KOLTAI, Caterina. **Lacan antes do mito**. **Folha de São Paulo**, 23 out. 1994, p.4, c.6.

LANDES, David S. **Prometeu desacorrentado: transformação tecnológica e desenvolvimento industrial na Europa Ocidental, desde 1750 até nossa época**. Trad. Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994.

- LEAVITT, Harold J. **Direção de empresas: psicologia e problemas de administração e chefia.** Trad. Jane Bouchand L. da Cruz. Rio de Janeiro: Fondo de Cultura Economica, 1972.
- LENGRAND, Paul. **Introdução à educação permanente.** Trad. Antonio Ribeiro dos Santos. Lisboa: Livros Horizonte, 1970.
- LEITE, Marcelo. Tecnologia depende da educação. **Folha de São Paulo, Ciência**, 15 maio 1994, p.16, c.6.
- MACCIOCCHI, Maria-Antonietta. **A favor de Gramsci.** Trad. Angelina Peralva. Rio de Janeiro: Paz e Terra.1980.
- MARIN, Denise Chrispin. Competência ganha novo significado: conceito valoriza características natas de profissionais de sucesso nas estratégias de RH. **Folha de São Paulo**, 5 jun.1994, p.1, c.7.
- Empresa cria "universidade" própria. **Folha de São Paulo, Empregos**, 31 jul. 1994, p.1, c7.
- MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política.** Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil. 1988.
- McCORMACK, Mark H. **O que não se ensina em Harvard Business School.** Trad. Jean Jacques Salim. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1985.
- MELLO Jr., Edison e MARÇAL, Eni F. **O perfil do aluno do curso de administração da Universidade Federal de Uberlândia e o mercado de trabalho.** Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 1988.(Relatório Técnico 2).
- MELLO, Jair. Reengenharia: o estado da arte. **Computerworld**, 31 maio 1993, p.22.
- MILLS, Wright. **A nova classe média.** Trad. Vera Borda. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.
- MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas.** Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MOREL, Regina Lúcia de M. **Ciência e estado: política científica no Brasil.** São Paulo: Biblioteca Básica de Ciências Sociais.1979.

- MORRIS, Daniel e BRANDON, Joel. **Reengenharia: reestruturando sua empresa**. Trad. José Carlos B. dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MUNDO IBM: sem medo de arriscar. **Computerworld**: Rio de Janeiro, 10 maio 1993, p.16-8.
- NATALI, J.B. Pós-Graduação está dissociada do mercado. **Folha de São Paulo**, Brasil, 2 out 1991, p.10, c.1.
- NATIONAL COMMISSION ON EXCELLENCE IN EDUCATION. A nation at risk: the imperative for educational reform. **Elementary School Journal**; v84, n2, p113-30, Nov. 1983.
- NEVES, Lucia Maria Wanderley. **Educação e política no Brasil de hoje**. São Paulo: Cortez, 1994. (Coleção questões de nossa época, v.36).
- NEY, Maria Carolina. Escola do futuro prepara professor do século XXI. **Computerworld**: Rio de Janeiro, 8 fev.1993, p.18.
- NO MERCADO , PROGRAMAS DA XEROX E DO CITI. **Revista Exame**, São Paulo, 11 dez.1985, p.167.
- O CURSO DE MESTRADO (INTERNO) DO CITIBANK. **Revista Exame**. São Paulo, 16 out. 1985, p.72-4.
- PAÍS EXPULSA TRÊS MILHÕES DA ESCOLA POR ANO. **Folha de São Paulo**, Brasil, 11 set. 1991, p.8, c.1.
- PAIVA, Vanilda e RATTNER, Henrique. **Educação permanente & capitalismo tardio**. São Paulo: Cortez, 1985.
- PECAULT, Daniel. **Os intelectuais e a política no Brasil: entre o povo e a nação**. São Paulo: Ática.1990.
- PETERS, Thomas & JUNIOR, Robert Waterman. **Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la**. São Paulo: Harper Row do Brasil, 1983.
- PINTO, Graziela C. **Lacan uniu psicanálise à lingüística**. **Folha de São Paulo**. Caderno Mais, 6 nov.1994, c.6.4.
- PONCE, A. **Educação e lutas de classes**. São Paulo: Cortez, 1989.
- QUALIDADE TOTAL. **Folha de São Paulo e Sebrae**. Caderno Especial, fascículos 1-8, 1994.

- RAMOS, Cosete. **Excelência na educação: a escola de qualidade total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- RIBEIRO, Sérgio. **Recursos Humanos e estratégia de desenvolvimento**. Lisboa: Ed. Caminho, 1988.
- RODGERS, F.G.B. & SHOOK, R. L. **The IBM way: desvendando os aspectos da organização de marketing de maior sucesso do mundo**. Trad. Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Harbra, 1990.
- SAVIANI, Dermeval. **Análise crítica da organização escolar brasileira através das Leis 5540/68 e 5692/71**. In: - **Educação brasileira contemporânea: organização e funcionamento**. Rio de Janeiro: McGraw Hill, 1978.
- SCHOLTES, Peter R. **Times de qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade**. Trad. Elenice Mazzilli e Lúcia Faria Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- SCHULTZ, Theodore W. **O capital humano: investimentos em educação e pesquisa**. Trad. Marco Aurélio de M. Matos. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- SENAI. **De homens e máquinas: Roberto Mange e a formação profissional**. São Paulo: SENAI, 1991.
- **O giz e a graxa: meio século de educação para o trabalho**. São Paulo: SENAI. 1992.
- SEU NEGÓCIO NA NOVA ERA: como se tornar um empreendedor e enfrentar mudanças do século. **Folha de São Paulo e Sebrae**. 3, 10, 31 jul 1994.
- SILVA, Marinete dos Santos. **A educação brasileira no Estado Novo**. Rio de Janeiro: Panorama, 1980.
- SOUZA, Angela Tude. **Sobre o americanismo e fordismo de Antonio Gramsci**. Textos Didáticos: Universidade Estadual de Campinas. IFCH: n.5 - fev 1992.
- TEIXEIRA, Anísio Spinola. **A educação e a crise brasileira**. São Paulo: Cia. Editorial Nacional. 1956.
- TEORIA & EDUCAÇÃO. **Teorias da reprodução e da resistência**. Porto Alegre: Palmaringa n. 1/6 (jan-jul), 1990.
- TOWERS PERRIN. **Priorities for competitive advantage. A 21st century vision: a worldwide human resource study**. s.n.t.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Cortez, 1989.

TRENTIN, Bruno. A ideologia do neocapitalismo. Trad. Décio Azevedo M. de Saes. In: - **Perspectiva do capitalismo moderno**. Pereira, Luiz (org). Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.

VICERE, Albert A. **Why use university executive programs?** Bricker's Internacional Directory, 1990, s.l.

VILKHOVTCHENKO, E.D. **Novas formas de exploração capitalista**. Trad. Duarte Sá. Lisboa: Editorial Avante, 1987.

WATSON Jr., T. e PETRE, P. **Pai, filho & cia: minha vida na IBM**. Trad. Maria Cláudia Fittipaldi. São Paulo: Best Seller, 1990.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira Editora, 1989.

----- **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

----- **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Trad. Régis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1991.

----- **Metodologia das ciências sociais, parte 1 e 2**. Trad. Augustin Wernet. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1992.

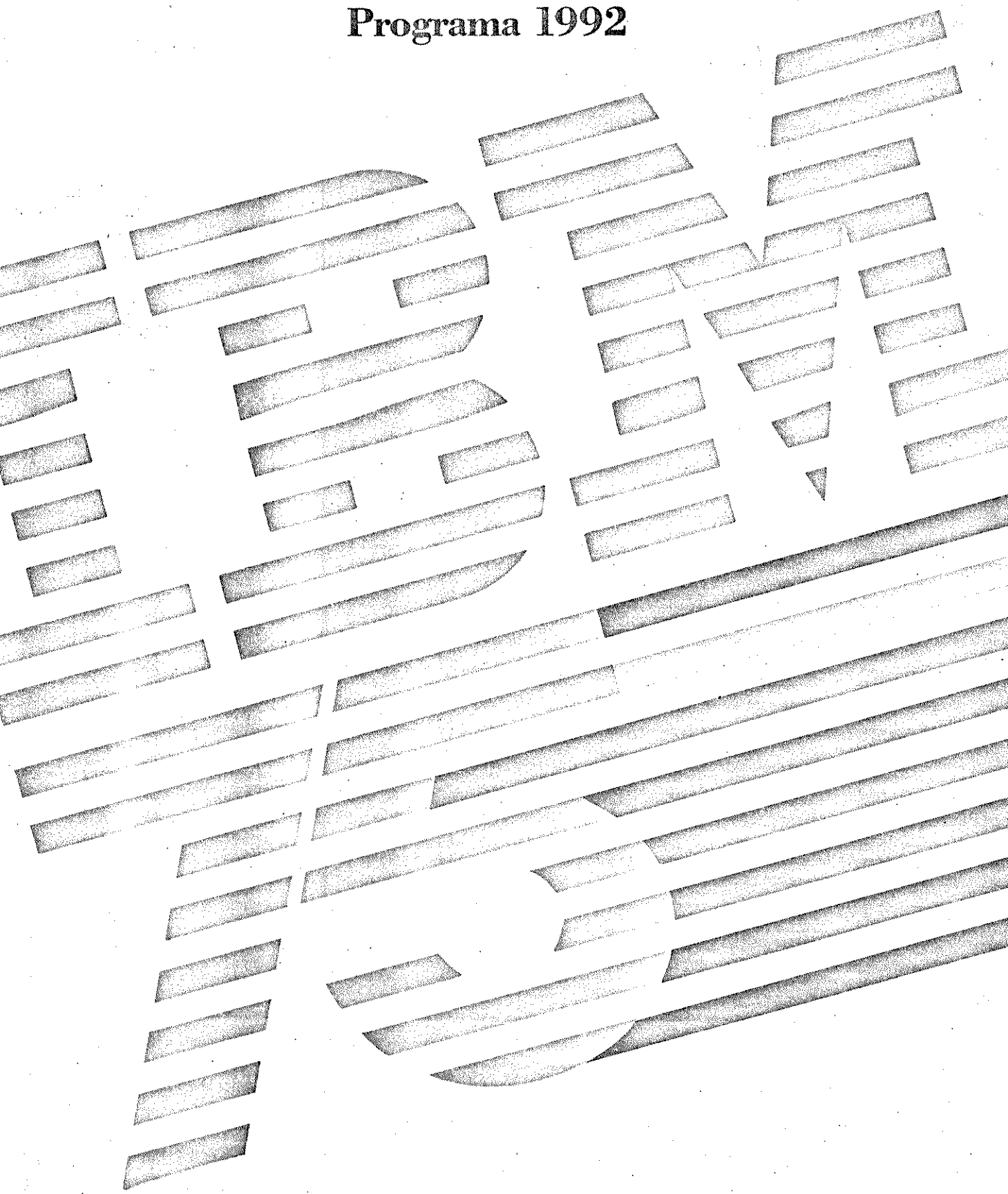
WEFFORT, Francisco. **O populismo na política brasileira**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.

ANEXOS 1

DESENVOLVIMENTO

DE GERENTES

Programa 1992



Desenvolvimento de Gerentes - DDG

Missão

Através de Programas Educacionais, desenvolver Gerentes para que a Companhia esteja preparada para competir mais eficazmente e obter melhores resultados.

Objetivo de Desenvolvimento

Estamos oferecendo uma programação de forma a permitir que todos os Gerentes com subordinados tenham oportunidade de desenvolvimento em, pelo menos, 40h anuais, sendo 32h de Gerência de Pessoas.

Neste caso, o desenvolvimento pode ser complementado com 8h em Gerência de Negócios.

Gerência de Pessoas

Consiste de cursos/assuntos que desenvolvam a habilidade gerencial em gerenciar pessoas, aplicando conceitos modernos de gerência e considerando não só os Credos e Princípios da Companhia, como também as Práticas e Programas de Pessoal.

As Áreas de Desenvolvimento são:

1. Conhecimentos fundamentais:
Como os oferecidos nos cursos: Básico de Gerentes e Intermediário.
2. Conhecimentos analíticos e de julgamento:
Assuntos tais como: análise de problemas, tomada de decisão, negociação, desempenhos etc.
3. Conhecimentos interativos:
Assuntos tais como: eficácia pessoal e profissional, inovação, criatividade, intuição, motivação, liderança, estilos gerenciais, delegação, autoridade etc.

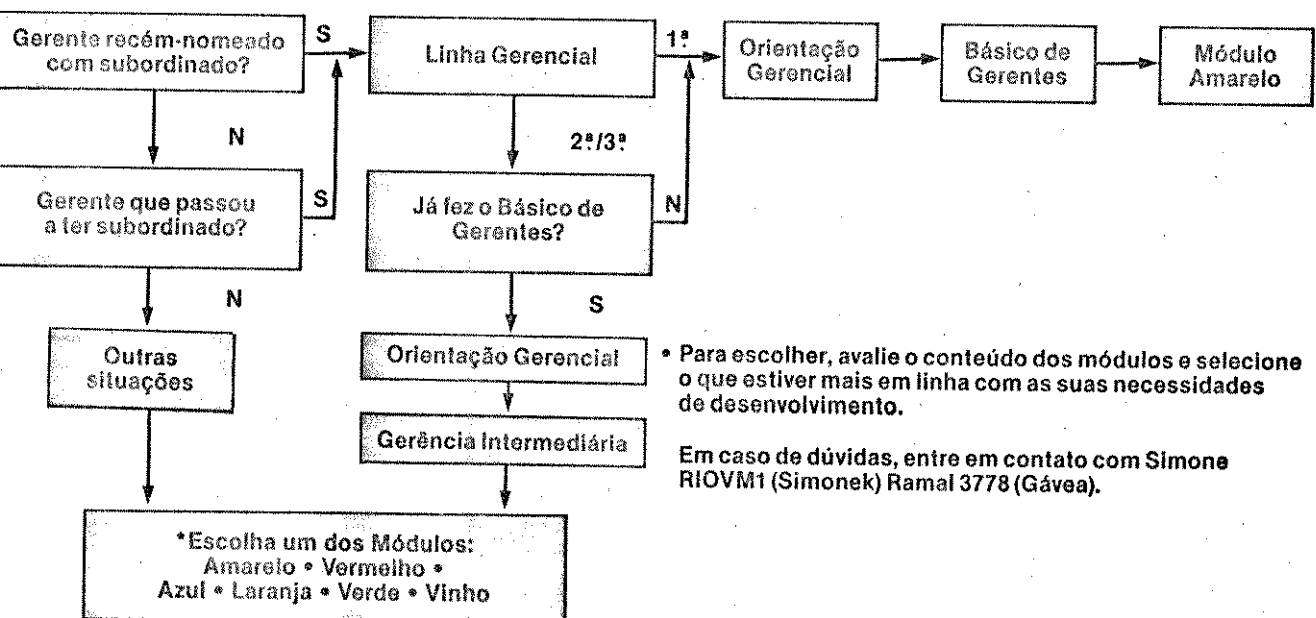
Gerência de Negócios

Consiste de cursos/assuntos que desenvolvam a habilidade gerencial no entendimento dos status e problemas do negócio, assim como missões, estratégias, produtos, o ambiente externo, o papel dos nossos constituintes etc.

Informações DDG

1. Ao fazer seu pedido de inscrição, certifique-se que seu Gerente-Subordinado não escolheu o mesmo curso, na mesma data. Não recomendamos a participação de Gerente e Subordinado na mesma turma.
2. O calendário do primeiro período encontra-se em anexo e já está disponível no EDUCAR. O do segundo período será enviado posteriormente.
3. Pedidos de Inscrição: através do EDUCAR (IMS). Em caso de dúvidas, entre em contato com Simone, riovm1 (simonek), ramal 3778.
4. Cancelamento de Cursos: (a) até 2 semanas antes do início do curso - cancelar pelo EDUCAR. (b) No período de 2 semanas antes do início do curso - somente será permitido o cancelamento com indicação de substituto. O Gerente inscrito em um curso que não puder comparecer e não se enquadrar nos itens (a) e (b), terá que justificar sua ausência através de nota do seu Diretor Executivo.

Guia de Planejamento e Seleção de Cursos



Estrutura dos Módulos Coloridos:

Duração: 5 dias.

IBM Business: IBM Mundial e as mudanças que estão ocorrendo. IBM Brasil; visão e estratégias. As diretorias executivas; suas direções estratégicas e os principais indicadores/medidores do negócio.

Trabalho em Equipe: Duração: 1 1/2 dia.
Discute as necessidades e natureza do trabalho em equipe na IBM, e incentiva o desenvolvimento de equipes eficazes, tanto funcional quanto multifuncional.

Os complementos dos Módulos Coloridos abordarão os seguintes temas, com duração de 2 1/2 dias:

AMARELO: Negociação, Liderança, Trabalho em Equipe, Tomada de Decisão, Influência e Poder.

AZUL: Eficácia Pessoal, Stress, Gerência de Tempo.

VERDE: Inovação/Intuição/Criatividade.

LARANJA: Comunicação, Apresentação, Técnicas de Debates e Argumentação.

VERMELHO: O Gerente Empreendedor.

VINHO: O Ambiente Externo.

Como vocês podem notar na estrutura, todos os Módulos Coloridos têm dois segmentos comuns: (1) IBM Business e (2) Trabalho em Equipe.

Calendário

1992

MAIO

D	S	T	Q	Q	S	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

JUNHO

D	S	T	Q	Q	S	S
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

JULHO

D	S	T	Q	Q	S	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

AGOSTO

D	S	T	Q	Q	S	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

SETEMBRO

D	S	T	Q	Q	S	S
	1	2	3	4	5	
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

OUTUBRO

D	S	T	Q	Q	S	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

NOVEMBRO

D	S	T	Q	Q	S	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

DEZEMBRO

D	S	T	Q	Q	S	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

Na elaboração deste calendário foram considerados os feriados nacionais da cidade do Rio de Janeiro.

01/mai. Dia do Trabalho
30/mai. Corpus Christi
19/jun. Compensação
07/set. Independência do Brasil

12/out. Padroeira do Brasil
19/out. Dia do Comerciário
02/nov. Finados
15/nov. Proclamação da República

24/dez. Véspera de Natal
25/dez. Natal
31/dez. Véspera de Ano Novo

Calendário de Cursos DDG 1992

BÁSICO DE GERENTES

Este curso tem como objetivo preparar o Gerente recém-nomeado a exercer as suas funções como Gerente de Pessoas e de Unidade de Negócios. Mostrar as responsabilidades gerenciais fundamentais;

Entendimento das características únicas da IBM como Empresa;

Entender as Políticas e Práticas da Companhia;

Discutir as técnicas e práticas de organização e conduta pessoal.

GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA

Ampliar conhecimentos e habilidades do Gerente intermediário, discutindo o seu papel de Gerente de Gerentes.

Características básicas: assuntos conduzidos por apresentadores externos, exercícios práticos e discussão executiva.

TÉCNICAS GERENCIAIS

Este curso busca garantir um maior suporte ao gerente no exercício de suas funções.

Discute conceitos gerenciais, como: capacitação, autoridade x responsabilidade, delegação, trabalho em equipe e o uso efetivo de instrumentos como negociação, comunicação e liderança;

A importância da tomada de decisão, usando conceitos de influência e poder.

EFICÁCIA PESSOAL

Cada participante poderá desenvolver um plano de evolução em seu ESTILO PESSOAL de gerenciar o seu tempo, possibilitando maior produtividade com menor desgaste, e maior sentimento de realização profissional e pessoal.

Entendimento das forças que atuam na conservação de comportamentos inadequados em sua gerência de tempo;

Estabelecimento de estratégias e táticas que possibilitem novos hábitos de gerenciar o tempo;

Desenvolvimento de habilidades, entendimento e eficácia no lidar com emoções, frustrações e conflitos envolvidos em um novo comportamento;

Facilitar o planejamento pessoal do seu próprio "crescimento".

VITALIDADE PARA INOVAÇÃO/ CRIATIVIDADE/INTUIÇÃO

Este curso focaliza os fatores organizacionais necessários para estimular a inovação, criatividade e intuição. Mostra como desenvolvê-los e aplicá-los no dia-a-dia.

- Discute inovação/criatividade/intuição como forma de criar oportunidades e um meio de superar crises;
- Motiva para o confronto com os principais desafios relacionados com a inovação/criatividade e intuição;
- Exercita algumas habilidades inovadoras/criativas e seleciona estratégias para o surgimento e aproveitamento dessas habilidades;
- Informa sobre inovação/criatividade/intuição nas mais diversas áreas da tecnologia e suas conseqüências no mercado e no comportamento das pessoas.

COMUNICAÇÃO, APRESENTAÇÃO E DEBATES

Desenhado para permitir aos participantes mais facilmente organizar, preparar e realizar apresentações e debates eficazes. Trata da argumentação e da eficácia dos argumentos. Distingue o escutar do ouvir.

- Permite ao participante avaliar o seu estilo de comunicação;
- Enfatiza a separação entre o problema a ser discutido e as pessoas que o discutem;
- Desenvolve estratégias em debates.

GERENTE EMPREENDEDOR

Este é um fórum de reflexões sobre a evolução mundial, o papel da empresa e do Gerente.

- Discute os grandes pensadores da Administração deste século, suas teorias organizacionais e características;
- Avalia a situação mundial no final do século, e como as empresas estão se estruturando;
- Discute o estilo do Gerente: suas características, limitações, preocupações e o que se espera dele;
- A natureza do empreendedor: como reconhecê-lo, motivá-lo e obter resultados através dele. Como se tornar um empreendedor.

AMBIÊNCIA EXTERNA

Visa proporcionar um entendimento do nosso ambiente externo, como ele influi nos nossos negócios e como nos relacionamos com ele.

BRASIL
ANOS
DE
BRASIL

Qualidade em Educação

ANEXOS 2

DIRETRIZES DE ÉTICA COMERCIAL

Junho de 1991

IBM Brasil - Industria, Maquinas e Servicos Ltda.



CABIA DO PRESIDENTE DO CONSELHO

Atraves dos anos, fomos capazes de construir nosso negocio sobre uma base de confianca e seguranga porque Voce e seus colegas conquistaram para a IBM uma excepcional reputacao de conduta etica e tratamento justo.

Esses valores estao no nucleo da nossa direcao rumo a qualidade market-driven. Pretendemos ser lider world class em cada aspecto do nosso negocio - incluindo nossa etica comercial.

A identificacao de formas adequadas de conduta apoia-se, diretamente, nos seus principios basicos de honestidade e nos de seus colegas IBMistas. Mais do que nunca, isto tambem depende de sua atenta consideracao e sensibilidade para o modo como os outros nos veem e como podem interpretar nossas acoes.

Ao longo de toda a evolucao do nosso negocio, e daquela que esteja por vir, um principio nao tem sido - e nao sera - alterado: como sempre, esperamos que cada IBMista siga os mais altos padroes de etica comercial em qualquer relacionamento comercial - com colegas, com a companhia, com nossos clientes, parceiros de negocios e concorrentes.

Toda e qualquer pessoa na IBM deve ter uma clara compreensao de suas responsabilidades pessoais - e pois, proceder de acordo com elas. Eu sei que em suas maos a reputacao da IBM de integridade e tratamento justo continuara a ser um motivo de orgulho para todos nos.

John F. Akers



INTRODUÇÃO

Na qualidade de empregados IBM, nós nos deparamos, com muita frequência, com uma variedade de questões e problemas éticos e legais. A forma através da qual nós resolvemos estas questões deve ser coerente com os princípios e valores básicos da IBM. Esse livreto fornece uma orientação geral na solução de tais questões para os empregados IBM e suas subsidiárias.

Nossa indústria continua a passar por mudanças significativas. Como um todo, essas mudanças tornam nossas formas de comercialização mais complexas. Devido a necessidade contínua de reavaliar e esclarecer nossas práticas, o conteúdo desse livreto deverá ser mantido permanentemente em pauta e atualizado quando necessário.

Cada seção dessa publicação aborda uma área na qual nós temos responsabilidades para com a IBM na condição de empregado:

- a conduta pessoal e a proteção do patrimônio da IBM;
- as obrigações na condução de negócios da IBM com outras pessoas e organizações;
- os conflitos de interesse e outras considerações que podem vir a afetar a IBM e que podem ocorrer durante nosso tempo livre;
- a legislação sobre concorrência na medida em que se relaciona com a IBM e com cada um de nós.

Tendo em vista que as rápidas mudanças em nosso segmento de indústria constantemente apresentam novas questões sob o ponto de vista ético e legal, nenhum conjunto de diretrizes pode ser considerado como a última palavra, sob o ponto de vista absoluto, em qualquer circunstância. Se Você tem alguma dúvida quanto a interpretação ou aplicação dessas diretrizes ou sobre diretrizes e procedimentos publicados por unidades operacionais da IBM e subsidiárias da IBM, e sua responsabilidade consultar sua gerência ou o departamento jurídico da IBM.

VOCÊ E SEU TRABALHO NA IBM

Em que situações a sua conduta pessoal é um assunto de interesse da IBM? Quais são suas obrigações com relação aos bens da IBM? Do que Você precisa ter conhecimento quando elaborando relatórios e divulgando informações?



CONDUTA PESSOAL

A reputação da IBM quanto aos elevados padrões de ética comercial, tão arduamente conquistada, nunca deve ser considerada como estando segura. Ela não depende, apenas, de auditorias periódicas levadas a efeito por advogados e contadores, mas sim do elevado nível da confiança mútua e da responsabilidade que existe entre os empregados e a empresa. Ela é apoiada em Você como um indivíduo agindo de acordo com as diretrizes de ética comercial da IBM.

O comportamento ético no trabalho resume-se, essencialmente, em honestidade e lealdade no relacionamento com outros empregados e, com os clientes, fornecedores, concorrentes e o público. Não é exagero afirmar-se que a integridade e a reputação da IBM estão em suas mãos.

O credo básico da IBM do respeito ao indivíduo tem-se apoiado na observância estrita quanto a privacidade e dignidade de cada empregado. Entretanto, quando a gerência da IBM constata que a sua conduta pessoal no trabalho ou fora dele afeta, de alguma forma, o seu desempenho, o dos outros empregados, ou os interesses legítimos da companhia, isso pode tornar-se um assunto da IBM.

AMBIENTE DE TRABALHO

A IBM faz tudo para proporcionar a todos os seus empregados um ambiente de trabalho produtivo, saudável e seguro. Esse ambiente abrange e vai além de simples condições físicas, tais como pisos limpos ou ausência de acidentes em laboratórios ou fábricas. O ambiente de trabalho, também, deve estar livre de qualquer tipo de discriminação ou preconceito de raça, cor, religião, sexo, idade, nacionalidade, incapacidade, veterano de guerra ou outros fatores que não estão relacionados com os legítimos interesses comerciais da IBM. A IBM não admitirá abordagens sexuais, ações, comentários ou qualquer outra conduta no ambiente de trabalho que possa criar, sob o ponto de vista da gerência da IBM, um ambiente de intimidação ou de qualquer forma ofensivo. Do mesmo modo, não serão tolerados: a manifestação de preconceitos religiosos ou raciais - ou qualquer outro tipo de observações, piadas ou condutas que, de acordo com o julgamento da gerência da IBM, possa encorajar ou permitir a criação de um ambiente ofensivo de trabalho.

Se Você se considera vítima de uma conduta desse tipo, existem canais de reclamações disponíveis para que Você leve tal fato ao conhecimento da Companhia. Esses canais começam através de seu gerente e incluem o programa "Fale Francamente" e a política de "Portas Abertas", que permitem ao empregado levar a sua queixa a nível mais alto de gerência. As reclamações de qualquer empregado sobre condutas impróprias ao nosso ambiente serão investigadas imediatamente. A IBM não admitirá ameaças ou atos de retaliações ou vinganças contra funcionários por terem se utilizado desses canais de reclamações. Os empregados que forem encontrados tendo praticado



algum tipo de preconceito ou discriminacao, ou que tenham abusado da autoridade de suas funcoes nesse aspecto, estao sujeitos a medidas disciplinares, incluindo a demissao.

Algumas outras atividades que sao proibidas porque, e claro, nao conduzem a um bom ambiente de trabalho sao: (1) ameacas, (2) comportamento violento e (3) o uso, distribuicao, venda ou posse de toxicos ou qualquer outra substancia de uso controlado, salvo quando utilizadas para fins comprovadamente medicos. Adicionalmente, os empregados nao devem permanecer nas instalacoes da IBM ou em qualquer ambiente de trabalho IBM se estiverem sob os efeitos ou afetados por tais toxicos, substancias controladas ou alcool. Os empregados que estiverem envolvidos em qualquer uma dessas atividades proibidas encontram-se sujeitos a acoes disciplinares, inclusive demissao.

A PRIVACIDADE DO EMPREGADO

A IBM requisita e mantem em arquivo informacoes pessoais que estao relacionadas com o seu emprego, inclusive informacoes medicas e sobre beneficios. O acesso a tais informacoes esta restrito, internamente, ao pessoal que tem necessidade de conhece-las. As informacoes pessoais sao transmitidas externamente, a IBM ou a firmas dela contratadas, apenas, mediante a aprovacao do empregado, a excecao de situacoes, tais como confirmacao de emprego ou atendimento de investigacoes legais ou solicitacoes judiciais. Os empregados que sao responsaveis pela manutencao das informacoes pessoais e aqueles a quem e permitido o acesso a tais informacoes tem a obrigacao de garantir que a informacao nao seja divulgada de forma em violacao das politicas e praticas da IBM.

A PROTECAO DO PATRIMONIO DA IBM

A IBM tem uma enorme variedade de bens. Muitos deles sao de grande valor para a competitividade e o sucesso de seu negocio.

Esses bens incluem nao apenas informacoes extremamente valiosas de propriedade da IBM, mas tambem nossos bens tangiveis. As informacoes de propriedade da IBM incluem a propriedade intelectual, tipicamente a producao de ideias e o trabalho bastante arduo de muitas pessoas talentosas da IBM. Tambem incluem as informacoes confidenciais entregues a inumeros empregados para a realizacao de seus trabalhos.

Proteger todo esse patrimonio e muito importante. A sua perda, furto ou ma utilizacao pode vir a ameaçar o futuro da IBM.

Por essa razao, Voce e pessoalmente responsavel nao apenas por proteger a propriedade IBM que lhe e confiada, mas tambem em ajudar a proteger o patrimonio da Cia. em geral. E aqui que o seu conhecimento sobre os procedimentos de seguranca pode representar um



papel fundamental. Voce deve estar alerta para qualquer situacao ou incidente que possa resultar em perda, ma utilizacao ou furto do patrimonio da Cia. E Voce deve reportar todas as situacoes dessa natureza ao Departamento de Seguranca ou a seu gerente, tao logo tenha conhecimento delas.

Quais as especies de patrimonio que Voce deve se preocupar em proteger? E quais sao as suas responsabilidades a esse respeito?

INFORMACOES DE PROPRIEDADE DA IBM

Essas informacoes sao aquelas de propriedade da IBM e, normalmente, definidas de acordo com o sistema IBM de classificacao de informacoes. Tais informacoes incluem os planos comerciais, financeiros, de marketing e de servicos relacionados com os produtos. Incluem, tambem, informacoes sobre pessoal, registros medicos e dados sobre salarios. Outras informacoes dessa natureza incluem esbocos, projetos, desenhos industriais e assemelhados, conhecimento e processos de fabricacao e de tecnologia, planos comerciais e de produtos IBM com fornecedores externos e parceiros, e uma variedade de bases de dados internas, alem de patentes e material de direito autoral, como software, por exemplo.

Grande parte dessas informacoes e chamada de propriedade intelectual e representa o resultado de ideias e do esforco de muitos de seus colegas IBMistas. Adicionalmente, demandou investimentos substanciais da IBM quando do planejamento, pesquisa e desenvolvimento das mesmas.

E obvio que se os concorrentes podem conseguir informacoes sobre especificacoes de projeto de produto sem precisar fazer o mesmo investimento substancial em pesquisa e tecnologia, eles estarao aproveitando uma "carona" nos investimentos da IBM. As informacoes sobre precos e planos de marketing tambem sao extremamente uteis para os concorrentes.

O valor dessas informacoes de propriedade da IBM e do conhecimento de muitas pessoas na industria de informatica. Alem dos concorrentes, existem, ainda, os analistas da industria e de seguranca, membros da imprensa, consultores, clientes e os chamados "observadores da IBM". Alguns desses elementos procurarao obter informacoes de qualquer forma. Nao importando as circunstancias, apenas a IBM tem o direito de determinar as pessoas que podem ter acesso a essas informacoes de sua propriedade e para que fim as mesmas podem ser utilizadas, salvo se a necessidade decorrer de exigencias legais como, por exemplo, a publicacao de determinados relatorios.

Na qualidade de empregado da IBM, Voce provavelmente tem acesso a informacoes definidas pela IBM como de propriedade dela. Considerando-se o enorme interesse sobre as atividades da IBM - e a crescente natureza competitiva da industria -, as probabilidades sao de que Voce mantenha contatos com pessoas interessadas em obter



informações que estão em seu poder. Dessa forma, é muito importante restringir o uso de informações confidenciais e divulgá-las apenas quando autorizado pela IBM, além de providenciar as proteções necessárias para evitar a perda dessas informações.

REVELAÇÃO INADVERTIDA DE INFORMAÇÕES

A revelação inadvertida de informações pode ser tão prejudicial quanto a revelação intencional.

A fim de evitar a revelação inadvertida, nunca converse com pessoas não autorizadas sobre informações que ainda não foram tornadas públicas pela IBM. Essas informações incluem produtos não anunciados, preços, lucro, planos de compras, volumes de negócios e financiamentos. Encontram-se incluídos, também, dados confidenciais sobre desempenho de produto, estratégias de marketing e de serviços, planos comerciais e outras informações confidenciais. Além disso, se Você estiver na presença de outras pessoas não autorizadas, Você não deve conversar sobre informações confidenciais, ainda que seja com pessoal autorizado pela IBM - por exemplo, numa feira ou exposição de negócios, ou em áreas públicas, tais como aviões. Essa regra se aplica, também, às conversas com a família ou com amigos, os quais podem, inocentemente ou inadvertidamente, transmitir essas informações para outras pessoas.

Por último, tenha sempre em mente que a revelação prejudicial pode começar através do menor vazamento de fração de informação. Os fragmentos de informação que Você revela podem ser reunidos com fragmentos de outras fontes com o objetivo de formar um quadro completo da situação.

SOLICITAÇÕES DIRETAS SOBRE INFORMAÇÕES

Se alguma pessoa externa a Cia. faz perguntas a Você, diretamente ou através de outra pessoa, não procure respondê-la, salvo se Você tem certeza de que está autorizado para isso. Se Você não está autorizado, encaminhe a pessoa ao setor apropriado dentro da Cia. Por exemplo, se Você é abordado por analistas de investimento ou investidores, deve encaminhá-los ao gerente de Comunicações de seu local, ou ao Tesoureiro. Se um advogado que represente uma empresa que tenha potencial interesse adverso lhe pedir informações ou solicitar uma entrevista, Você deve encaminhar a solicitação ao Departamento Jurídico. Da mesma forma, salvo a hipótese de Você ter sido autorizado a prestar depoimento aos reporteres ou qualquer outra pessoa que esteja escrevendo a respeito da Cia. ou da indústria, direcione essa pessoa ao especialista no assunto em questão dentro de seu departamento de Comunicações. Se Você não conhece qual o setor ao qual a pessoa devesse ser encaminhada, pergunte ao seu gerente.



DIVULGAÇÃO E USO DE INFORMAÇÃO CONFIDENCIAL

Alem da sua obrigacao em nao divulgar qualquer informacao confidencial IBM a pessoas fora da Cia., Voce deve, na qualidade de empregado IBM, utilizar essas informacoes, apenas, em conexao com os negocios da IBM. Essas obrigacoes sao aplicaveis independentemente do fato de Voce haver desenvolvido ou nao a informacao. E decorren de lei em, praticamente, todos os paises nos quais a IBM faz negocios.

ACORDO SOBRE INFORMACOES CONFIDENCIAIS E PROPRIEDADE INTELECTUAL

Quando Voce entrou para a IBM, deve ter sido solicitado a assinar um acordo que estabelece as obrigacoes especificas que Voce tem na qualidade de empregado, em relacao ao tratamento das informacoes confidenciais. Tambem dentro das condicoes do contrato, quando Voce trabalha nas areas gerencial, tecnica, engenharia, planejamento de produto, programacao, cientifica ou outra atividade profissional, Voce assegura a IBM os direitos a quaisquer ideias ou invencoes que venha a desenvolver, caso se enquadrem dentro da area de negocios da Cia. sujeita a legislacao especifica de cada pais, essa obrigacao se aplica a propriedade intelectual desenvolvida em qualquer circunstancia durante o horario de trabalho ou durante o tempo livre. A existencia dessa propriedade intelectual deve ser reportada a IBM, e a propriedade deve ser protegida da mesma forma que qualquer outra informacao de propriedade da IBM. Entretanto, se Voce acredita que a sua ideia ou invencao nao se encontra dentro da area de negocios do interesse da IBM, Voce pode solicitar a IBM a cessao formal dos direitos relativos a ideia ou invencao.

OBRAS SUJEITAS AO REGIME DE PROTECAO DO DIREITO DE AUTOR (COPYRIGHT)

Na maioria das vezes, os direitos de autor relativos aos trabalhos produzidos por empregados, tais como manuais e programas de computador, sao automaticamente de propriedade da IBM, conforme estabelecer a lei. Em outros casos, o direito de autor sobre tais trabalhos e garantido a IBM por meio de clausulas contratuais. A IBM considera importante limitar a distribuicao de obras sujeitas ao regime de protecao do direito de autor (Copyright) dentro da Companhia as situacoes nas quais o direito de reproducao e de propriedade da IBM ou foi licenciado, de forma apropriada, para utilizacao pela IBM. A fim de garantir que as obras que nao sao de propriedade da IBM estejam corretamente licenciadas, a IBM pode solicitar uma licenca sua antes de Voce ter permissao para colocar obra de reproducao dentro ou em canal de distribuicao de propriedade da IBM, incluindo malote interno e canais electronicos, tais como discos de conferencia VM ou PROFS. Essa licenca tambem pode ser solicitada se Voce ou a IBM tem, de fato, a propriedade da obra. Se houver qualquer duvida sobre a propriedade, Voce deve consultar seu gerente



antes de colocar a obra em circulacao dentro da IBM atraves de qualquer canal de distribuicao. Seu gerente pode encaminhar uma consulta a Gerencia Juridica da Cia. a fim de esclarecer se Voce tem autorizacao para utilizar a obra atraves do canal de distribuicao especifico.

RESCISAO DE CONTRATO DE TRABALHO COM A IBM

Se Voce tiver seu contrato de trabalho com a IBM rescindido por qualquer razao, inclusive aposentadoria, Voce nao pode divulgar ou fazer mau uso das informacoes confidenciais IBM. Tambem, a propriedade da IBM sobre a producao intelectual que Voce desenvolveu durante a vigencia de seu contrato de trabalho continua a existir apos a sua saida da Cia.

MEDIDAS JUDICIAIS

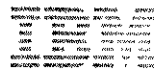
Infelizmente, houve casos bastante significativos nos quais a propriedade intelectual da IBM foi utilizada de forma erronea ou indevida. Em muitos desses casos, a IBM nao limitou sua resposta a acoes de natureza disciplinar contra os empregados faltosos, mas tambem tomou medidas judiciais contra todo o pessoal envolvido. Adicionalmente, um numero de individuos, incluindo ex-IBMistas, foi processado judicialmente pelas autoridades competentes devido aos seus atos e condenado por crimes de participacao no furto de informacoes.

A IBM continuara a tomar todas as medidas necessarias, incluindo as judiciais, a fim de proteger sua propriedade devido a sua importancia para a Cia.

A UTILIZACAO DE BENS DE PROPRIEDADE DA IBM

Os equipamentos, sistemas, facilidades e suprimentos da IBM devem ser usados apenas para a conducao dos negocios da IBM ou para as finalidades autorizadas pela gerencia.

Bens pessoais que Voce considera particulares nao devem ser guardados nos escritorios, estacoes de trabalho, mesas, estantes ou armarios. A gerencia da IBM pode ter acesso a essas areas quando necessario. Os empregados nao podem procurar ou pesquisar bens dentro da estacao de trabalho de outro empregado sem previa aprovacao da gerencia.



SUPRIMENTOS

Um numero crescente de empregados possui equipamentos que utilizam suprimentos IBM. Uma vez que tais suprimentos encontram-se em locais de trabalho de facil acesso dentro da Cia., surge a questao sobre a utilizacao dos mesmos para fins pessoais. A resposta e clara: os empregados nao podem usar suprimentos IBM para fins pessoais.

SISTEMA INTERNOS DE INFORMACOES IBM

A crescente confianca depositada nos sistemas internos e nas facilidades de comunicacoes para conducao dos negocios da IBM torna essencial a seguranca de sua integridade. A exemplo de outros bens, essas facilidades e as informacoes tornadas disponiveis atraves de uma enorme variedade de bases de dados devem ser utilizadas, exclusivamente, para a realizacao dos negocios da IBM. O seu uso sem autorizacao, seja para vantagem pessoal ou nao, configura apropriacao indevida do patrimonio da IBM.

Embora a IBM realize auditorias de rotina para certificar-se de que os sistemas da companhia, suas redes e bases de dados estao sendo utilizados adequadamente, e sua a responsabilidade de assegurar que todo e qualquer uso que Voce faça dos sistemas da IBM seja autorizado e apropriado.

REGISTRO E DIVULGACAO DE INFORMACOES

Voce deve fazer seus relatorios e registrar todas as informacoes cuidadosa e honestamente.

Todo empregado registra informacoes de alguma natureza e as submete a Cia. Por exemplo: uma secretaria preenche o cartao de ponto; um engenheiro preenche um relatorio de teste de produto; um representante de marketing registra o equipamento instalado; um analista financeiro faz o registro de receita e despesas; um cientista prepara um relatorio de pesquisa; um representante tecnico completa um reporte de chamado tecnico.

A prestacao de contas e um outro registro importante. Os empregados tem direito a reembolso por despesas razoaveis - mas, apenas, no caso de essas despesas terem ocorrido, de fato. A apresentacao de despesas de refeicoes nao realizadas, milhagens nao percorridas, passagens aereas nao utilizadas ou de qualquer outra despesa nao efetivada configura um relatorio desonesto.

O reporte de informacoes desonestas para organizacoes e pessoas externas a Cia. tambem e terminantemente proibido. Tal comportamento pode ensejar responsabilidade civil ou ate mesmo criminal para Voce e para a IBM. Isto inclui o registro incorreto de informacoes assim



como a organizacao das informacoes de forma a induzir a erro ou confundir aqueles que as recebem. Tenha cuidado para nao fazer declaracoes falsas ou erroneas em relatorios financeiros externos, relatorios de controle ambiental ou relatorios de status relativos a contratos, em particular nas situacoes em que a IBM esta vendendo bens ou prestando servicos para o Governo.

A CONDUCAO DOS NEGOCIOS DA IBM

Quais os problemas de conduta e etica comercial que Voce pode encontrar em contato com organizacoes e pessoas externas a IBM? Quais os meios adequados para resolver esses problemas?

ALGUMAS DIRETRIZES GERAIS DE CONDUITA

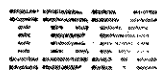
Atualmente, a IBM mantem contato com uma crescente variedade de organizacoes externas. E, com frequencia, existe mais de um tipo desses relacionamentos entre a IBM e essas organizacoes, ao mesmo tempo. Por exemplo, uma empresa que e cliente IBM pode, ao mesmo tempo, ser um fornecedor e um concorrente IBM. Nao importa o tipo de organizacao com a qual Voce esta mantendo relacoes ou do tipo de relacionamento existente. Voce deve sempre observar os padroes gerais abaixo:

EVITANDO DECLARACAO FALSA

Nunca faca declaracoes falsas a qualquer pessoa ou organizacao. Se Voce acredita que a outra pessoa possa ter entendido mal o que Voce disse, corrija imediatamente qualquer mal-entendido. A honestidade baseada em uma comunicacao clara e essencial para o comportamento etico. A confianca dai decorrente e importante para os relacionamentos serios e duradouros.

EVITANDO VANGLORIAR-SE DO PORTE DA IBM DE FORMA DESLEAL

A IBM alcançou o seu porte graças ao sucesso de negócios legítimos ao longo de muitos anos. E, com toda a certeza, não há razão para se desculpar por isso. Isto quer dizer, Voce não deve usar o porte da IBM para intimidar ou ameaçar alguma outra pessoa ou organização. Em outras palavras, não jogue o tamanho da IBM no seu relacionamento com outras empresas, organizações ou com o público.



Entretanto, não há erro algum em se mencionar as vantagens lícitas que são oferecidas em decorrência do nosso porte, na medida em que tais declarações são precisas e sem qualquer referência enganadora. Por exemplo, é permitido conversar sobre as vantagens que derivam de compras, vendas, serviços e fabricação em grande escala. Sempre que Você estiver conversando sobre quaisquer aspectos do nosso porte, deve certificar-se de que suas declarações são precisas e pertinentes, e não enganadoras. Por exemplo, Você pode conversar sobre a rede de atendimento nacional ou o grande alcance de nossas ofertas de produtos sempre que essas referências forem precisas e relevantes para demonstrar a capacidade da IBM em atender as necessidades específicas de um cliente.

TRABALHANDO A TODOS COM EQUIDADE

Todas as pessoas com quem Você faz negócios têm direito a um tratamento leal e imparcial. Isto é verdadeiro independentemente do tipo de relacionamento que Você mantém com a organização externa - esteja Você comprando, vendendo ou representando a IBM sob qualquer forma.

A IBM continuará a competir com todo o vigor nos negócios com o Governo e clientes particulares. Se as circunstâncias exigirem alteração de preços ou condições de serviços, as modificações devem ser aprovadas a cada caso pelo nível de gerência adequado. Nenhuma alteração de serviços ou condição contratual pode ser estendida para clientes, Governo ou organizações particulares sem autorização prévia.

A IBM aplica as condições apropriadas a cada tipo de cliente. Por exemplo, distribuidores e usuários finais compram determinados equipamentos IBM sob diferentes condições. Entretanto, de acordo com cada categoria, a IBM se empenha em conduzir seus negócios de forma a que todos os clientes que estão adquirindo produtos sob condições comerciais similares sejam tratados de forma justa.

Você deve tratar a todos os fornecedores com lealdade. Ao selecionar entre fornecedores concorrentes, pese todos os fatos imparcialmente. Você deve agir dessa forma, esteja Você em uma função de compras, em uma filial ou em qualquer parte do negócio - esteja comprando milhões de peças ou apenas algumas, contratando um pequeno conserto ou qualquer outro serviço.

Se Você estiver ou não em posição de influenciar decisões que envolvam a avaliação ou seleção de fornecedores, não pode exercer ou tentar exercer influência para obter "tratamento especial" no interesse de um determinado fornecedor. Até mesmo a simples aparência de fazer isso pode abalar a integridade de nossos procedimentos. É essencial que os fornecedores, concorrendo para fazer negócios com a IBM, confiem na seriedade de nosso processo de seleção. Essa confiança pode vir a ser comprometida caso se perceba que ex-empregados da IBM, concorrendo na condição de fornecedores ou representantes de fornecedores, têm "informações internas" ou uma



vantagem desleal devido as suas responsabilidades em sua antiga funcao na IBM. A fim de garantir que nao haja deslealdade ou indicios de deslealdade nessas circunstancias, a IBM, em geral, nao aceitara Voce na qualidade de fornecedor ou representante de fornecedor em qualquer area onde Voce possa estar em vantagem devido as antigas responsabilidades de trabalho, por um periodo de um ano apos o termino de seu contrato de trabalho com a IBM.

EVITANDO NEGOCIACOES RECIPROCAS

A procura da reciprocidade e contraria a politica IBM e pode, tambem, ser ilegal. Em outras palavras, Voce nao pode dizer a um fornecedor em perspectiva que a sua decisao em adquirir seus produtos ou servicos esta condicionada a concordancia do mesmo em comprar produtos ou servicos IBM. A fim de evitar a reciprocidade, nao diga a um fornecedor em perspectiva que a IBM escolheu seus negocios gracias as compras realizadas por esse cliente junto a IBM.

Isto nao quer dizer que um cliente IBM esteja impedido de ser um fornecedor da IBM. Significa, apenas, que a decisao da IBM em adquirir bens de servicos de um fornecedor deve ser tomada independentemente da decisao do fornecedor em adquirir produtos ou servicos IBM.

REPORTANDO AS VIOLACOES AS LEIS DE CONCORRENCIA PUBLICA

Os empregados da IBM devem levar ao conhecimento dos niveis apropriados de gerencia qualquer denuncia sobre violacao das leis de concorrancia publica. Isto pode ser feito diretamente por intermedio de seu gerente ou atraves dos programas Portas Abertas ou Fale Francamente.

Nao serao admitidas retaliacoes contra empregados que efetuarem tais denuncias. Observados os limites legais aplicaveis, o anonimato e a confidencialidade do empregado serao protegidos.

LEALDADE NO CAMPO

Se Voce trabalha em uma atividade de marketing ou de servicos, a IBM solicita que Voce participe da concorrancia, nao apenas com entusiasmo e eficiencia, mas tambem com lealdade.



DESCREDITO

Ha muitos anos, a politica da IBM consiste em vender produtos e servicos por seus meritos proprios, sem desacreditar os concorrentes, seus produtos ou seus servicos. Declaracoes falsas ou enganadoras, bem como insinuacoes, sao improprias. Nao faca comparacoes que lancem, deslealmente, os concorrentes sob um foco de luz desfavoravel. Tal conduta apenas atrai o desrespeito dos clientes e queixas dos concorrentes.

Resumindo, enfatize as vantagens dos produtos e servicos IBM e certifique-se de que todas as comparacoes sao justas e apropriadas.

DIVULGACAO ANTECIPADA

A IBM nao revela a um cliente ou a cliente em perspectiva ofertas nao anunciadas que nao tenham sido reveladas aos clientes em geral. Existem excecoes. Uma delas ocorre quando o interesse nacional esta envolvido. Outra ocorre quando o cliente esta trabalhando com a IBM, dentro de um contrato formal, para desenvolver ou testar novos produtos, programas, servicos ou planos de distribuicao. Alem disso, a IBM podera fazer divulgacoes limitadas a fim de dar aos clientes orientacao para planejamento.

Para essas excecoes e outras situacoes especiais, existem procedimentos especificos a serem seguidos. E, em cada uma delas, as autorizacoes apropriadas devem ser obtidas.

VENDENDO CONTRA PEDIDOS DE CONCORRENTES

Se um concorrente ja tiver um pedido firme de um cliente para alguma aplicacao, e uma pratica da IBM nao comercializar produtos ou servicos IBM para aquela aplicacao antes de sua instalacao.

O que e "pedido firme"? Normalmente, nao se considera "pedido firme" cartas de intencao, testes sem compromisso, contratos condicionais e acordos semelhantes; contratos incondicionais, sim. Em geral, se nao existe um pedido firme, Voce pode efetuar a venda para esse cliente. No entanto, este e um assunto complexo e, como resultado, frequentemente, e dificil determinar se um pedido firme existe realmente. Quando uma situacao estiver nebulosa, procure aconselhar-se com o Departamento de Ofertas de Negocios ou Juridico.



RELACOES MULTIPLAS COM OUTRAS ORGANIZACOES

Muitas vezes, outras empresas tem mais de um tipo de relacao com a IBM. Por exemplo, um distribuidor pode ser, ao mesmo tempo, cliente e concorrente da IBM. Outra empresa pode ser fornecedor e concorrente, no mesmo momento. Algumas empresas podem ate ser fornecedores, concorrentes, distribuidores e usuarios finais dos produtos IBM. Alem disso, a IBM mantem relacoes com muitos outros tipos de empresas que continuam a surgir em nossa industria. Isso inclui companhias de "leasing", empresas de software, distribuidores, bancos e outras instituicoes financeiras, revendedores, fabricantes de equipamentos, empresas de assistencia tecnica, programadores de outras organizacoes e muitos outros que competem, compram ou vendem para a IBM. Em todas as hipoteses, e importante que Voce compreenda as diversas formas de relacoes envolvidas.

Em geral, Voce deve negociar com outra organizacao no ambito de uma so relacao de cada vez. Por exemplo, caso Voce esteja adquirindo bens de outra empresa, nao tente vender a ela, ou mesmo tempo. Essa atitude poderia ser a base para um provavel acusacao de reciprocidade, que, conforme referido anteriormente, deve ser evitada.

TRABALHOS EM PARCERIA COM TERCEIROS

A IBM mantem inumeras parcerias com terceiros a fim de facilitar a instalacao dos produtos IBM. Esses parceiros sao empresas que fornecem ao usuario final informacoes-solucoes elaboradas que utilizam ou se apoiam em algum produto IBM.

Se suas responsabilidades colocam Voce em contato com esses parceiros, Voce deve observar as diretrizes de marketing e servicos publicadas por sua funcao, que estabelecem a conduta adequada para se relacionar com revendedores autorizados IBM, assistentes autorizados e organizacoes de referencia. Alem desses produtos em parceria, alguns desses terceiros comercializam produtos que concorrem com a IBM. Quando acontece uma dessas situacoes, Voce deve ter toda a cautela e observar as diretrizes estabelecidas.

CONTAIDS COMERCIAIS COM CONCORRENTES

Devido ao fato de muitas empresas manterem relacoes multiplas com a IBM, e importante identificar quando a empresa com a qual Voce esta negociando, seja na condicao de fornecedor, seja como cliente, tambem e um concorrente IBM. Tais relacionamentos demandam um cuidado especial. E inevitavel que Voce, outros empregados IBM e os concorrentes, de tempos em tempos, venham a se encontrar, conversar e participar das mesmas reunioes ou associacoes da industria.



segredos comerciais de um concorrente ou outras informações confidenciais através de meios escusos.

Práticas flagrantes, tais como espionagem industrial, furto e escuta telefônica, são obviamente, erradas. Também o são a contratação de empregados de um concorrente com o intuito de obter informações confidenciais. Assim, também, a solicitação impropria de dados confidenciais a empregados de concorrentes ou de clientes IBM é condenável. A IBM não admitirá qualquer forma questionável de obtenção de informações.

UTILIZANDO INFORMAÇÕES

As informações a respeito de outras empresas devem ser tratadas com sensibilidade e descrição. Tais informações são, com frequência, sobre pessoas. E as outras companhias estão, evidentemente, preocupadas com sua reputação e a privacidade de seu pessoal. Informações desfavoráveis sem nenhuma utilidade comercial não devem ser guardadas ou mantidas em arquivo.

Quando tiver que utilizar informações sensíveis sobre outras empresas, Você deve aplicá-las dentro do contexto apropriado e torná-las disponíveis, apenas, aos outros empregados IBM que tem realmente necessidade de conhecê-las. Ao apresentar tais informações, Você deve revelar a identidade da organização ou indivíduos apenas se for necessário. Se a divulgação não for necessária, Você deve apresentar a informação de forma global, ou sob outros meios.

INFORMAÇÕES DE PROPRIEDADE DE TERCEIROS

Outras organizações, a exemplo da IBM, possuem propriedade intelectual que desejam proteger. As pessoas também. Da mesma forma que a IBM, por vezes desejam revelar suas informações confidenciais com determinado fim. Se Você for o receptor de informações de terceiros, é importante que Você proceda com cautela a fim de evitar que a IBM seja acusada de apropriações indebitas ou má utilização de informações confidenciais de terceiros.

RECEBENDO INFORMAÇÕES QUE PODEM SER CONFIDENCIAIS OU TENHAM RESTRIÇÕES QUANDO AO SEU USO

A fim de evitar o risco de a IBM ser acusada de apropriação indebita ou má utilização de informações confidenciais de terceiros ou de informação restrita, existem alguns pontos que Você deve observar antes de receber tais informações.

O recebimento de informacoes confidenciais ou restritas (sejam elas orais, visuais ou escritas) nao deve ocorrer ate que os termos de sua utilizacao estejam formalmente acordados entre IBM e a outra parte. Isto significa um acordo escrito aprovado pelo Departamento Juridico da IBM. Alem disso, a nao ser que haja delegacao contraria, o estabelecimento de tal acordo para o recebimento de informacoes confidenciais ou restritas da outra parte requerera previa aprovacao por escrito do executivo IBM apropriado.

Uma vez que informacoes confidenciais ou restritas da outra parte estejam apropriadamente nas suas maos, Voce nao deve usar, copiar, distribuir ou divulgar essas informacoes, a nao ser que Voce o faza em conformidade com os termos deste acordo.

Em qualquer caso, nao considere o status da informacao como fato inquestionavel. Se Voce tem informacoes em seu poder que Voce acredite devam ser confidenciais a terceiros ou devam conter restricoes quanto a sua utilizacao, Voce deve consultar imediatamente o Departamento Juridico da IBM.

ADQUIRINDO SOFTWARE

Deve-se tomar cuidado especial na aquisicao de software de terceiros. Por se tratar de propriedade intelectual o software e frequentemente, protegido pelo direito autoral e pode tambem ser protegido por patente segredo comercial ou como informacao confidencial. Isto inclui programas de computadores, base de dados e respectiva documentacao cujos direitos de propriedade pertencem a parte com quem Voce esta tratando ou a uma terceira parte. Antes de Voce aceitar o software ou assinar um contrato de licenca, Voce deve seguir os procedimentos estabelecidos. Os termos e condicoes de tais contratos de licenca, assim como as disposicoes sobre proibicao de copia ou reproducao dos programas, devem ser rigorosamente observados.

Se Voce adquirir software para seu equipamento de uso pessoal, Voce tambem nao deve copiar qualquer parte do software em qualquer trabalho desenvolvido por Voce para a IBM, incluir tal software em qualquer sistema de propriedade da IBM ou, regra geral, trazer tal software para dentro das instalacoes IBM.

SUBORNO, BRINDES E REPRESENTACAO

Os brindes oferecidos ou trocados por empregados de diferentes empresas variam largamente. Eles podem ir desde artigos de publicidade de ampla distribuicao, de valor simbolico, os quais Voce pode dar ou receber, ate o suborno que, sem duvida, nao pode ser aceito ou dado por Voce.



Voce pode pagar ou aceitar certas gentilezas comerciais, tais como refeicoes, contanto que as despesas envolvidas se mantenham dentro de um limite razoavel. Muitas vezes, os fornecedores, incluindo a propria IBM, consideram necessario organizar cursos de treinamentos e reunioes para executivos de seus clientes. E perfeitamente correto aceitar ou fornecer alguns servicos referentes a esse tipo de atividade. Por exemplo, o transporte em avioes da IBM ou de fornecedores para e das instalacoes da empresa, assim como a estada e as refeicoes na propria empresa, em geral, sao admissiveis, embora sujeitas a aprovacao gerencial. Entretanto, a IBM, normalmente, espera que seus empregados usem as empresas de aviacao comercial e as instalacoes dessas empresas para esse fim.

RECEBENDO

Nem Voce nem qualquer membro de sua familia pode pedir ou aceitar de um fornecedor dinheiro ou presente que possa ser ou vir a ser, com alguma razoabilidade, interpretado como estando ligado a relacao comercial da IBM com aquele fornecedor ou cliente.

Presentes incluem nao somente bens materiais, mas tambem servicos, premios promocionais ou descontos em aquisicoes de bens de servicos em caracter pessoal. Entretanto isso nao inclui apenas bens materiais. Inclui, tambem, servicos. Salvo hipotese em contrario, Voce pode receber brindes promocionais e descontos oferecidos por empresas de transporte, hotéis, locadoras de automoveis e restaurantes se eles forem decorrentes de afiliacao a programas de bonus para pessoas fisicas e geralmente oferecidos a viajantes. Alem disso, Voce pode aceitar um presente de valor simbolico, tal como uma novidade promocional, quando isto for costumeiramente oferecido a outros que tenham um relacionamento semelhante com o cliente ou fornecedor. Se Voce tiver alguma duvida sobre uma situacao em especial, deve consultar seu gerente.

Se Voce receber oferta de presente ou dinheiro, ou se um outro for entregue em sua casa ou escritorio, Voce deve informar, imediatamente, a seu gerente. Medidas apropriadas serao tomadas para devolver ou dar destino ao que tiver sido recebido, o fornecedor ou cliente recebera um lembrete a respeito da politica IBM quanto a brindes.

Sempre que autorizado pela IBM, o pessoal de marketing pode encaminhar clientes a terceiros fornecedores, tais como revendedores, empresas autorizadas de assistencia tecnica, empresas de software ou instituicoes financeiras. No entanto, os empregados da IBM nao podem aceitar qualquer remuneracao, comissao ou outra gratificacao por suas funcoes, a nao ser as concedidas pela IBM.

PRESENTEANDO

Voce nao pode dar dinheiro ou presentes a executivo, funcionario ou empregado de qualquer fornecedor, cliente, reparticao publica ou outra organizacao que possam ser interpretados como decorrentes de relacao comercial com a IBM. Em paises onde os costumes locais exigem que se oferecam presentes aos clientes e a terceiros em ocasioes especiais, Voce pode, desde que autorizado previamente nesse sentido, oferecer brindes que sejam licitos, de natureza adequada e que tenham um valor simbolico, contanto que tais atitudes nao possam ser interpretadas como uma tentativa de obtencao de favores especiais.

BELACOES COM FUNCIONARIOS DO GOVERNO

As praticas usuais no mundo dos negocios tal como oferecer educacao, transporte, entretenimento e outras coisas de valor podem nao ser inteiramente aceitaveis, ou mesmo podem ser completamente contrarias as normas, e podem ate mesmo violar certas leis e regulamentos nas transacoes comerciais realizadas com funcionarios do Governo. De todo o modo, Voce deve ter conhecimento e observar as leis aplicaveis e os regulamentos que norteiam as relacoes entre clientes governamentais e fornecedores.

Como diretriz geral, durante o curso de negociacoes com orgaos governamentais, Voce e os concorrentes naquela licitacao nao devem tentar influenciar indevidamente as decisoes dos representantes do governo, inclusive aqueles que agem por conta do governo. Especificamente, Voce nao deve desempenhar direta ou indiretamente as seguintes atividades durante uma licitacao do Governo:

- discutir ou oferecer emprego ou oportunidades de negocios que poderiam beneficiar em carater pessoal os representantes do Governo;
- oferecer ou dar gratificacoes em conexao com a licitacao; e/ou
- solicitar ou obter informacoes exclusivas ou de acesso restrito.

Alem disso, podem existir certas restricoes legais com relacao a contratacao pela IBM de ex-funcionarios do Governo que participaram pessoalmente e substancialmente por conta do Governo em licitacao de orgao federal. Voce deve consultar a gerencia da Companhia e o Departamento Juridico antes que sejam feitas quaisquer tentativas de contratar essas pessoas.

Finalmente, Voce e outros que agem em nome da IBM devem prontamente, comunicar a gerencia ou o Departamento Juridico da IBM sobre quaisquer reais ou possiveis violacoes pela IBM ou outros envolvidos na concorrancia.



Alem dessas diretrizes gerais, e sua responsabilidade compreender e observar qualquer norma adicional que a sua area de atividade ou divisao IBM, possa ter - seja Voce de marketing, divisao tecnica, fabricacao, compras, ou seja representante da IBM em qualquer outra atividade.

SEU TEMPO LIVRE

Quais as circunstancias ou atividades pessoais fora da IBM que podem entrar em conflito com as suas responsabilidades funcionais na IBM? Que fatores Voce deve levar em consideracao a fim de evitar um conflito de interesses em potencial?

CONFLITOS DE INTERESSE

A sua vida particular e um assunto totalmente seu. Ainda assim, um conflito de interesses pode vir a acontecer se Voce se ocupar de qualquer atividade ou promover qualquer assunto de seu interesse pessoal a custa dos interesses da IBM. Depende de Voce evitar situacoes nas quais a sua lealdade pode vir a ser dividida. Cada situacao individual e diferente e, ao fazer uma avaliacao de sua propria situacao, Voce devera levar em consideracao muitos fatores. Os tipos de conflito de interesse mais comuns encontram-se relacionados aqui a fim de auxilia-lo a tomar decisoes fundamentais.

DANDO SUPORTE A UM CONCORRENTE

Um conflito de interesse claro e dar assistencia a uma empresa que comercializa produtos e servicos em concorrencia com as ofertas de produtos ou servicos atuais ou potenciais da IBM. Voce nao pode, sem o consentimento da IBM, trabalhar para tal empresa na condicao de empregado, consultor ou membro dos conselhos. Atividades dessa natureza sao proibidas porque dividiriam sua lealdade entre a IBM e aquela empresa.

CONCORRENDO COM A IBM

Atualmente, muitos IBMistas ocupam seu tempo livre em atividades de rotina que envolvem computadores pessoais, software ou outros produtos oferecidos pela IBM a seus clientes. Em geral, essas atividades nao se constituem em conflito de interesse. Entretanto, os empregados devem ser cuidadosos em nao se envolver em atividades que venham a conflitar com os interesses comerciais da IBM.

É claro que Você não pode comercializar produtos ou serviços em concorrência com as atuais ou potenciais ofertas de produtos IBM. Essas atividades de marketing se caracterizam como "comerciais" se Você receber, direta ou indiretamente, remuneração de qualquer tipo. Embora a venda de produtos ou de serviços em caráter comercial crie conflitos de interesse inaceitáveis, a realização dessas tarefas em bases não comerciais é, normalmente, admitida. No entanto, poderá vir a não ser permitida, se a IBM decidir que essa atividade tem ou poderá vir a ter um impacto, por mínimo que seja, nos seus negócios presentes ou futuros.

Devido à rapidez com que a IBM está expandindo suas novas linhas de negócios e suas novas áreas de interesse, a Companhia precisa, constantemente, redefinir as linhas das atividades aceitáveis. Portanto, é improvável que Você encontre, relativamente à definição de "atividade aceitável" em instruções publicadas, respostas definitivas a muitas de suas questões. Portanto, é sua responsabilidade consultar sua gerência ou o Departamento Jurídico da IBM para verificar se a sua atividade planejada irá competir com alguma atual ou potencial linha de produtos IBM.

Isto deve ser feito antes de Você conduzir qualquer atividade que venha a criar um conflito de interesses com a IBM.

FORNECEDOR DA IBM

Em geral, Você não pode ser um fornecedor da IBM, representar um fornecedor da IBM, trabalhar para um fornecedor da IBM ou ser membro dos conselhos de qualquer fornecedor, enquanto Você for empregado da IBM. Além disso, Você não pode aceitar dinheiro ou vantagens de qualquer natureza por assessoria ou serviços que Você venha a prestar a um fornecedor relacionado com os negócios que o mesmo mantém com a IBM. Você também não pode trabalhar em qualquer produto ou serviço oferecido pelo fornecedor para a IBM.

UTILIZANDO-SE DO TEMPO E DA PROPRIEDADE DA IBM

Você não pode fazer trabalho externo ou realizar negócios enquanto estiver no recinto da IBM ou durante seu expediente na Companhia, incluindo o seu tempo livre remunerado, para tratar de assuntos pessoais. Você também não pode utilizar os equipamentos IBM, materiais, recursos ou informações de propriedade da IBM para trabalho externo.



SERVICQ_PUBLICO

A IBM incentiva seus empregados a participarem ativamente da vida civica de suas comunidades. Entretanto, esses servicos podem, algumas vezes, colocar Voce em uma situacao que cria um conflito de interesse com a IBM. Na qualidade de membro de uma comissao, Voce pode, por exemplo, se defrontar com uma decisao envolvendo a IBM. Pode ser uma decisao relacionada com a compra de equipamentos ou servicos IBM. Ou, ainda, uma decisao de um comite de lancamentos de impostos ou de um conselho de zoneamento que va afetar a propriedade da IBM. Em circunstancias como essas, o seu interesse na IBM e as suas obrigacoes com a organizacao comunitaria podem atrai-lo para direcoes opostas. Voce devera declarar-se impedido, nesse caso?

A_QUESTAO_DO_IMPEDIMENTO

Existem muitos fatores a considerar. A legislacao pode exigir que Voce se declare impedido, dependendo do seu cargo na IBM e se houver possibilidade de Voce auferir ganhos pessoais da solucao encontrada. Por outro lado, pode haver circunstancias em que a lei nao permita que Voce se declare impedido. Nessa hipotese, Voce devera obter orientacao junto ao advogado da organizacao comunitaria e junto ao Departamento Juridico da IBM antes de tomar sua decisao.

Se a lei determinar sobre a sua abstencao, a sua participacao nessa decisao ou no voto pode, ainda assim, acarretar serios transtornos para Voce, para o conselho ou comite do qual Voce faz parte, ou para a IBM. Ao levar em consideracao as possiveis consequencias de sua decisao, pode ser de ajuda para Voce responder as seguintes questoes: De que forma a historia seria relatada atraves da imprensa e qual seria a reacao dos meus concidadaos a essa historia? Sera que Voce deveria considerar-se impedido, a fim de preservar a confianca do publico na sua isencao e integridade? Sera que a IBM nao seria, desnecessariamente, colocada numa situacao embaraçosa por causa de seu voto, a favor ou contra os interesses dela?

Impedido ou nao, Voce deve deixar claro que e empregado da IBM, para evitar acusacoes futuras de que teria tentado ocultar a sua relacao com a Companhia. E, se Voce se considerar impedido, deixe claramente expresso que o faz porque, caso contrario, poderia haver um conflito de interesses - ou a simples aparencia de um conflito.

SUA_OBRIGACAO_-_SUA_RESPONSABILIDADE

De um modo geral, Voce e a pessoa que tem melhores condicoes para decidir se deve ou nao se declarar impedido. E a forma de conduzir a decisao e inteiramente sua. Dai resulta, e claro, que a responsabilidade pela decisao e inteiramente sua.



PARTICIPACAO NA VIDA POLITICA

A IBM nao faz contribuicoes ou pagamentos a partidos ou candidatos politicos. Em muitos paises, as contribuicoes politicas efetuadas por empresas sao ilegais. A IBM nao dara contribuicao alguma mesmo nos paises em que elas sao legais. A Companhia nao dara, tambem, qualquer forma de apoio que possa ser considerado como contribuicao.

Nesse aspecto, seu expediente de trabalho pode equivaler a essa contribuicao. Assim sendo, se Voce estiver concorrendo a um cargo publico, estiver trabalhando como funcionario publico ou fazendo campanha para um candidato a cargo politico, nao sera remunerado pela Companhia pelo tempo que Voce tenha dedicado a essas atividades, a nao ser que determinado por lei. Voce pode, contudo, tirar horas livres nao remuneradas para desempenhar essas atividades, se as suas obrigacoes IBM o permitem e com a aprovacao de seu gerente. Voce pode utilizar seu periodo de ferias para atividades politicas, ou desempenhar atividade politica fora do seu expediente normal de trabalho.

PRONUNCIAMENTOS

Quando Voce se pronunciar sobre assuntos publicos, deixe bem claro que o esta fazendo em carater particular. Nao de a impressao de que esta falando ou agindo em nome da IBM.

INTERESSES FINANCEIROS PESSOAIS

Voce nao deve ter qualquer interesse financeiro em empresas com as quais a IBM realize negocios, se esse interesse puder criar um conflito de interesses com a IBM. Tais organizacoes incluem fornecedores, concorrentes, clientes, distribuidores e parceiros.

TITULOS NEGOCIADOS EM BOLSA

Para determinar se existe um interesse improprio, faca Voce mesmo as seguintes perguntas:

- Qual a extensao da concorrencia ou a natureza do relacionamento entre a IBM e a outra empresa? Se a outra empresa esta em mais de duas linhas de negocios, qual a relevancia da parte que concorre ou fornece a IBM?
- Qual o montante do meu investimento e em que posicao ele fica, se comparado com meu salario e outras rendas familiares, inclusive a resultante de outros investimentos? E relevante o

bastante para fazer com que eu tome alguma atitude como empregado IBM para proteger ou aumentar meu investimento?

- Levando-se em conta a natureza do meu trabalho na IBM, até que ponto minhas atitudes como empregado IBM afetam o valor do meu investimento na outra empresa? Minhas atitudes poderiam aumentar meu investimento de forma significativa, mesmo que seja um investimento modesto?

Um interesse financeiro é inadequado quando a combinação de seu trabalho, o montante de seu investimento e a empresa em que Você investiu poderiam, uma vez observados objetivamente por outra pessoa, influenciar as suas atitudes como empregado da IBM.

No caso de um fornecedor, ou parceiro, se Você tiver algo a ver, direta ou indiretamente, com uma decisão sobre a hipótese de a IBM negociar com essa empresa, Você não deve ter, de forma alguma, qualquer interesse financeiro nessa companhia.

Você não pode burlar essas diretrizes sobre investimento agindo indiretamente, através de terceiros.

COMPANHIAS DE CAPITAL FECHADO

Os investimentos em companhias de capital fechado - tipicamente empresas de capital fechado, sociedades e até firmas individuais - podem trazer preocupação adicional em relação às empresas de capital aberto. Isto ocorre devido às ligações bastante estreitas dos investidores com a maioria das empresas de capital fechado. Por exemplo, em geral, os investidores ou proprietários são relativamente poucos, tendo cada um grande participação em seus investimentos; os investidores muitas vezes, têm a oportunidade de participar nas operações diárias da companhia e podem ser identificados com sua companhia.

Esse relacionamento relativamente próximo pode parecer, aos concorrentes da companhia de capital fechado, que seja decorrente de benefícios da IBM. Esse relacionamento pode, também, dar a impressão aos empregados IBM que o empregado que fez esse tipo de investimento está utilizando o tempo da IBM, suas instalações ou informações confidenciais em benefício da empresa de capital fechado.

Por essas razões, os empregados não podem fazer qualquer investimento em uma empresa de capital fechado que seja concorrente, fornecedor, distribuidor ou outra organização que revenda os produtos IBM. As exceções devem ser expressamente aprovadas pela gerência, com a assessoria do Departamento Jurídico.

A UTILIZACAO DE INFORMACOES PRIVILEGIADAS ("INSIDER INFORMATION")

O uso de informacoes privilegiadas ("insider information") ou de caracter restrito sobre a IBM ou outra companhia para seu proprio beneficio financeiro nao e apenas contra a etica, mas pode constituir-se, tambem, em uma infraccao a lei.

Eis alguns exemplos sobre a forma atraves da qual Voce pode evitar a utilizacao indevida de informacoes privilegiadas:

- Caso Voce saiba que a IBM esta prestes a anunciar um novo produto ou tomar uma decisao de compra que va afetar o preco das acoes de um concorrente ou fornecedor, nao deve comprar ou vender as acoes dessa companhia ate que a informacao seja tornada publica.
- Da mesma forma, se Voce tiver conhecimento de que a IBM esta prestes a anunciar algo que poderia afetar o preco de suas proprias acoes no mercado aberto ate que o anuncio seja feito.
- Voce nao pode comprar ou vender a acao de uma companhia cliente parceiro com base em qualquer informacao interna que Voce tenha recebido sobre a mesma.
- Se Voce tiver alguma informacao de caracter restrito, segundo a qual a IBM esta prestes a construir novas instalacoes ou expandir as instalacoes existentes, Voce nao deve fazer qualquer investimento em terras ou imoveis nas proximidades do novo local.

A exemplo do que foi dito em relacao a outros investimentos, Voce nao deve burlar essas diretrizes atraves de terceiros.

A HIPOTHESE DE ALGUEM PROXIMO A VOCE TRABALHAR NO MESMO RAMO DE ATIVIDADE

Com o crescimento de familias em que ambos os conjuges trabalham e a expansao do setor industrial, Voce pode encontrar-se em uma situacao em que seu conjuge, ou outra pessoa de sua familia ou alguem proximo a Voce, seja concorrente ou fornecedor da IBM ou seja funcionario de um deles.

Embora todos tenham o direito de escolher e seguir uma carreira, essas situacoes demandam uma sensibilidade extraordinaria quanto a seguranga, a confidencialidade e a conflitos de interesse. A proximidade de uma relacao pode levar Voce a, inadvertidamente, comprometer os interesses da IBM.

Ha muitos fatores que devem ser levados em consideracao ao analisar tais situacoes. Entre eles, o relacionamento entre a IBM e a outra companhia, a natureza de suas responsabilidades na condicao de um empregado IBM e aquelas relacionadas com a pessoa proxima a Voce, e

o acesso que cada um de Voces tem as informacoes confidenciais de seus respectivos empregadores.

Voce tambem deve estar ciente de que a situacao, embora possa apresentar-se como sem problemas para Voce, pode provocar uma suspeita natural entre seus colegas que pode afetar suas relacoes de trabalho. A simples aparencia de um conflito de interesses pode criar problemas, qualquer que seja o comportamento do empregado IBM envolvido.

A fim de afastar tais duvidas ou suspeitas, Voce deve rever sua situacao especifica com seu gerente para estabelecer a natureza e a extensao de cada um dos aspectos e a forma para solucao do problema. Frequentemente, qualquer risco aos interesses da IBM e tao remoto que sua gerencia apenas precisara lembra-lo de questoes tais como policiar-se contra a divulgacao, por inadvertencia, das informacoes confidenciais da IBM. No entanto, em alguns casos, talvez seja necessario proceder-se a uma mudanca nas responsabilidades de cargo de uma das pessoas envolvidas, para que se chegue a uma solucao adequada.

VOCE, A IBM E A LEGISLACAO SOBRE CONCORRENCIA

Quais sao as leis sobre concorrancia? Por que a maioria dos paises dispoe dessas leis? O que Voce deve fazer para garantir a observancia das mesmas?

A LEGISLACAO SOBRE CONCORRENCIA E A ETICA COMERCIAL

A legislacao sobre concorrancia existe na maioria dos paises industrializados em que a IBM realiza operacoes comerciais. O objetivo dessas leis, que tambem podem ser conhecidas como leis antitruste, de monopolio, de repressao a concorrancia desleal ou de cartel, e evitar a interferencia no funcionamento de um sistema de mercado competitivo. Muito embora o objetivo dessas leis seja primordialmente economico, suas consequencias sao muitas vezes, vistas como algo que vai alem do bem-estar do consumidor, para proteger outros valores de nossa sociedade, inclusive as liberdades individuais.

Nos termos dessas leis, as empresas nao podem fazer acordos com outras companhias, mesmo que seja em caracter informal, que possam restringir injustificadamente o funcionamento do sistema da livre concorrancia. Um bom exemplo de acordo proibido seria aquele entre concorrentes, visando a cobrar o mesmo preco por seus produtos. Outros exemplos incluem acordo entre concorrentes para dividir mercados, clientes ou para controlar a producao, e o acordo de uma empresa com seus concorrentes, ou com seus fornecedores no sentido

de não venderem para seus concorrentes, ou com seus distribuidores, para que não comercializem produtos concorrentes. Esses acordos, e qualquer outro que limite a concorrência, seriam altamente discutíveis, para não dizer totalmente ilegais.

Todos os contratos e acordos entre a IBM e outras pessoas ou empresas devem ser revistos pelo Departamento Jurídico da IBM, salvo quando se tratar de medidas que já tenham sido aprovadas pelo departamento jurídico da IBM. As exceções incluem práticas e procedimentos padrão bem como certos tipos de contratos padrão, tais como contratos de compra e venda.

As empresas também podem infringir a legislação sobre concorrência sem agirem em conjunto com outras empresas. Por exemplo, podem tomar atitudes que restrinjam, sem razão, o processo da livre concorrência. Se um dos líderes em um setor da indústria tomar tais atitudes, pode vir a monopolizar tal setor ou abusar ilegalmente de sua posição de liderança no mercado. Por exemplo, muitas vezes, os preços que tais empresas estabelecem para seus produtos ou serviços são acusados de infringirem a legislação sobre concorrência.

Nenhum preço, seja ele especial ou padrão, deve ser estabelecido dentro da IBM sem que seja previamente examinado pelo departamento jurídico, para evitar acusações de que os preços são "predatórios", "discriminatorios", "fraudulentos", "abusivos", "injustos", ou, então, de que infringem as leis sobre concorrência.

Pode, também, vir a ser alegado que outros atos individuais por parte das empresas infringem as leis sobre concorrência. Tal legislação pode, frequentemente, ser confusa quanto a sua aplicabilidade a determinado ato. A fim de evitar violações, as empresas devem considerar o objetivo da ação em particular, suas consequências para os concorrentes, suas justificativas do ponto de vista comercial etc., para assegurar-se de que suas atitudes não estão restringindo a concorrência injustificadamente.

É claro que se trata de um modelo impreciso e, assim sendo, uma vez mais o Departamento Jurídico da IBM deve ser ouvido durante o exame de qualquer atitude que tenha repercussões sobre a concorrência.

A política da IBM consiste em observar integralmente a legislação sobre concorrência no mundo inteiro. Você poderá ajudar cumprindo as diretrizes de ética comercial contidas nessa publicação, estando atento a possibilidade de problemas jurídicos referentes a legislação sobre concorrência e levando tais preocupações ao Departamento Jurídico da IBM.

TABLE DE CONTENIS

DIRETRIZES DE ETICA COMERCIAL	1
CARTA DO PRESIDENTE DO CONSELHO	2
INTRODUCAO	3
VOCE E SEU TRABALHO NA IBM	3
CONDUTA PESSOAL	4
AMBIENTE DE TRABALHO	4
A PRIVACIDADE DO EMPREGADO	5
A PROTECAO DO PATRIMONIO DA IBM	5
INFORMACOES DE PROPRIEDADE DA IBM	6
REVELACAO INADVERTIDA DE INFORMACOES	7
SOLICITACOES DIRETAS SOBRE INFORMACOES	7
DIVULGACAO E USO DE INFORMACAO CONFIDENCIAL	8
ACORDO SOBRE INFORMACOES CONFIDENCIAIS E PROPRIEDADE INTELECTUAL	8
OBRAS SUJEITAS AO REGIME DE PROTECAO DO DIREITO DE AUTOR (COPY-RIGHT)	8
RESCISAO DE CONTRATO DE TRABALHO COM A IBM	9
MEDIDAS JUDICIAIS	9
A UTILIZACAO DE BENS DE PROPRIEDADE DA IBM	9
SUPRIMENTOS	10
SISTEMA INTERNOS DE INFORMACOES IBM	10
REGISTRO E DIVULGACAO DE INFORMACOES	10
A CONDUCAO DOS NEGOCIOS DA IBM	11
ALGUMAS DIRETRIZES GERAIS DE CONDUTA	11
EVITANDO DECLARACAO FALSA	11
EVITANDO VANGLORIIAR-SE DO PORTE DA IBM DE FORMA DESLEAL	11
TRATANDO A TODOS COM EQUIDADE	12
EVITANDO NEGOCIACOES RECIPROCAS	13
REPORTANDO AS VIOLACOES AS LEIS DE CONCORRENCIA PUBLICA	13
LEALDADE NO CAMPO	13
DESCREDITO	14
DIVULGACAO ANTECIPADA	14
VENDENDO CONTRA PEDIDOS DE CONCORRENTES	14
RELACOES MULTIPLAS COM OUTRAS ORGANIZACOES	15
TRABALHOS EM PARCERIA COM TERCEIROS	15
CONTATOS COMERCIAIS COM CONCORRENTES	15
PROIBICOES	16
INFORMACOES SOBRE TERCEIROS	16
ADQUIRINDO INFORMACOES	16
UTILIZANDO INFORMACOES	17
INFORMACOES DE PROPRIEDADE DE TERCEIROS	17
RECEBENDO INFORMACOES QUE PODEM SER CONFIDENCIAIS OU TENHAM RESTRICOES QUANTO AO SEU USO	17
ADQUIRINDO SOFTWARE	18
SUBORNO, BRINDES E REPRESENTACAO	18
RECEBENDO	19
PRESENTEANDO	20
RELACOES COM FUNCIONARIOS DO GOVERNO	20
SEU TEMPO LIVRE	21
CONFLITOS DE INTERESSE	21
DANDO SUPORTE A UM CONCORRENTE	21
CONCORRENDO COM A IBM	21
FORNECENDO A IBM	22
Diretrizes de Etica Comercial	29

UTILIZANDO-SE DO TEMPO E DA PROPRIEDADE DA IBM	22
SERVICO PUBLICO	23
A QUESTAO DO IMPEDIMENTO	23
SUA OBRIGACAO - SUA RESPONSABILIDADE	23
PARTICIPACAO NA VIDA POLITICA	24
PRONUNCIAMENTOS	24
INTERESSES FINANCEIROS PESSOAIS	24
TITULOS NEGOCIADOS EM BOLSA	24
COMPANHIAS DE CAPITAL FECHADO	25
A UTILIZACAO DE INFORMACOES PRIVILEGIADAS ("INSIDER INFORMATION")	26
A HIPOTESE DE ALGUEM PROXIMO A VOCE TRABALHAR NO MESMO RAMO DE ATIVIDADE	26
VOCE, A IBM E A LEGISLACAO SOBRE CONCORRENCIA	27
A LEGISLACAO SOBRE CONCORRENCIA E A ETICA COMERCIAL	27

BRASIL

Nome do Funcionario Matricula Divisao Depto. Pais

DIRETRIZES DE ETICA COMERCIAL DA IBM

DECLARACAO DE 1991

Declaro que li ou revi o livrete IBM denominado "Diretrizes de Etica Comercial", de Junho de 1991, e estou conscio da minha responsabilidade em cumprir os principios ali estabelecidos.

Estou, outrossim, ciente de que a violacao daqueles principios podera dar causa ao meu desligamento por parte da IBM.

Quaisquer duvidas que eu tiver sobre o livrete serao discutidas com o meu Gerente imediato ou com os Advogados da Companhia.

(Se Voce quiser discutir algum ponto antes de assinar esta folha, favor entrar em contato com o seu Gerente imediato ou com o Gerente de Operacoes/Juridico).

Local/Data

Assinatura do Funcionario

Favor devolver esta folha assinada para seu GERENTE (Para devolucao ao Setor de Pessoal Local)

Índice

Introdução

O Citibank no Mundo

O Citibank no Brasil

- Subsidiárias e Afiliadas
- Grupos e Divisões
- Categorias Funcionais

Condições de Trabalho

- Período de Experiência
- Horário de Trabalho
- Horário de Refeições
- Pontualidade e Frequência
- Feriados
- Férias
- Cortesia
- Apresentação

Remuneração

- Benefícios do Citibank

Desenvolvimento de Carreira

Processos de Comunicação

- Citibank News
- Quadros de Avisos
- Pesquisas de Atitude
- Folhetos e Manuais
- Campanha de Novas Idéias
- Quarter Century Club
- Distintivo de Dez Anos

Responsabilidades dos Funcionários

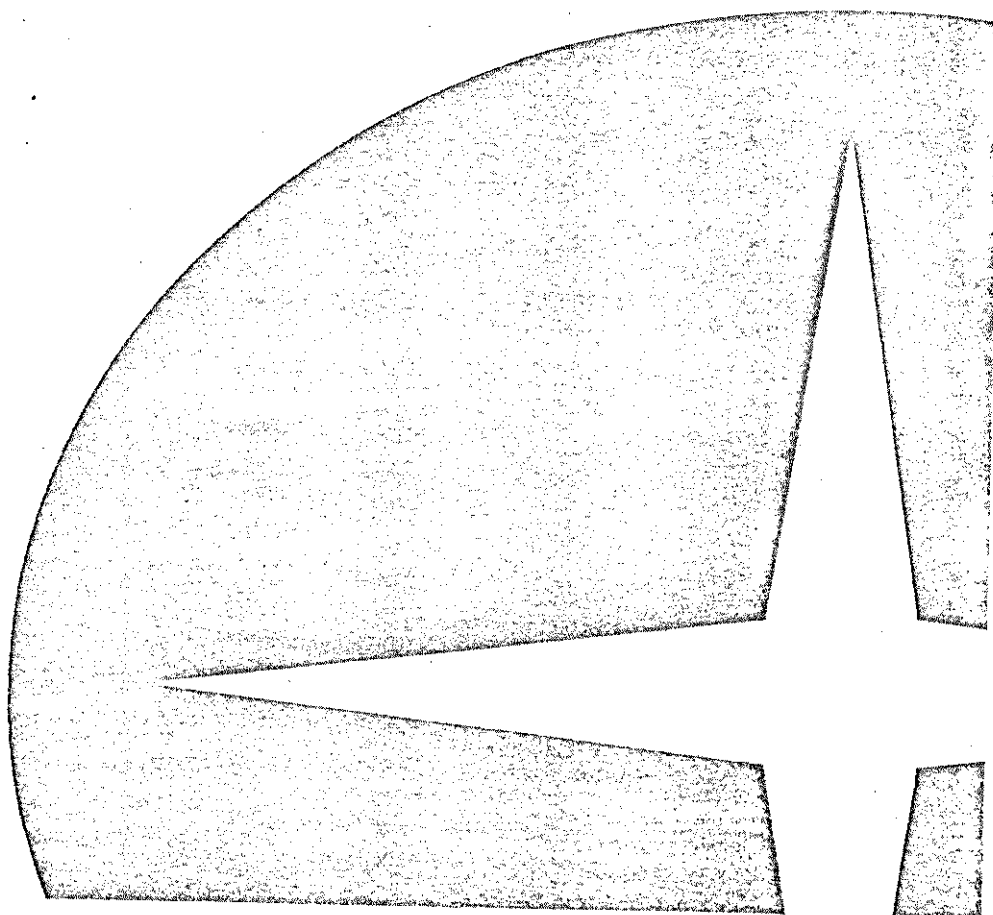
- Sigilo
- Conflito de Interesses
- Responsabilidade Financeira
- Emprego Paralelo
- Atividades Cívicas e Políticas
- Publicações e Palestras
- Mudança de Dados Pessoais
- Correspondência Pessoal e Uso de Telefone
- Assinatura Autorizada

Introdução

Introdução

Com este manual estamos colocando à sua disposição todo um conjunto de informações sobre o Banco, assim como as condições de trabalho e as perspectivas que ele oferece.

Nas páginas que seguem estão reunidas informações, parte das quais você já ouviu, parte já observou, parte ainda não teve oportunidade de tomar conhecimento. Nosso objetivo é oferecer uma fonte de consultas, que lhe seja útil não só agora mas também no decorrer de sua vida conosco. Para isso, periodicamente você receberá novas folhas a serem encaixadas neste manual, acrescentando-se àquelas já existentes ou substituindo as ultrapassadas. Como em qualquer manual, neste você não encontrará um substituto para o diálogo pessoal que deverá sempre ser desenvolvido entre você e o seu Supervisor imediato. Quando precisar, você também poderá recorrer ao representante de Recursos Humanos (o Line Personnel Officer ou LPO) em seu Grupo.



O Citibank no Mundo

CITIBANK
NO MUNDO

O Citibank no Mundo

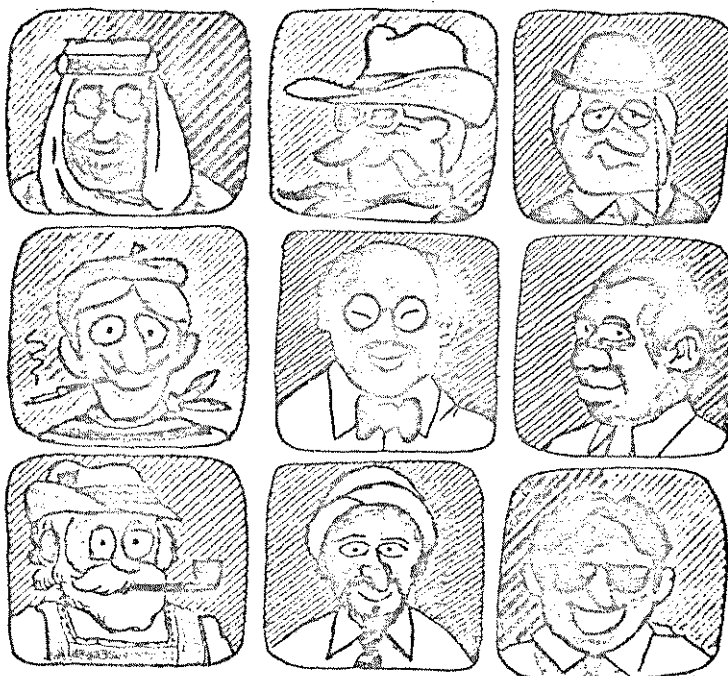
Com uma tradição de liderança em negócios, mercado, tecnologia e relacionamento aberto com seus funcionários, o Citibank, N.A. (National Association) está desde a sua origem ligado à história americana.

Em 1812, Samuel Osgood, sócio e amigo de George Washington, abriu as portas da primeira sede do The National City Bank of New York, em Wall Street, 52, naquela cidade.

Com o correr do tempo, o Banco cresceu, abrindo filiais e começando a negociar com outros países. Mas foi a partir de 1914 que começou a se expandir mundialmente, com a abertura de filiais e escritórios em diversos países e através da fusão com outras instituições financeiras. Como resultado, o Citibank, N.A. (denominação atual) é hoje o maior banco particular de âmbito mundial.

O Citibank é a principal subsidiária da Citicorp — empresa "holding" criada em 1967 — e tem sua Matriz na cidade de New York.

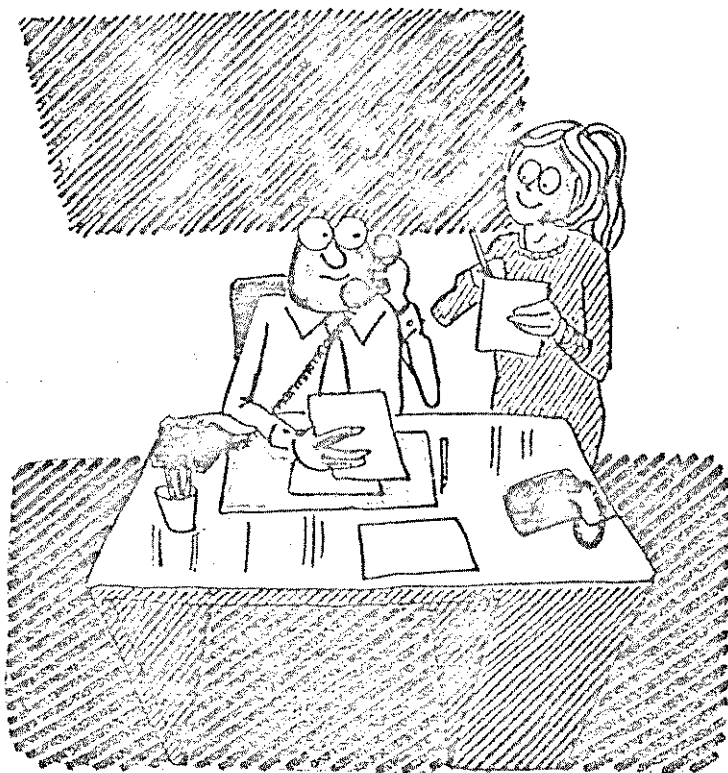
Com cerca de 2.300 agências, filiais, subsidiárias, escritórios de representação, etc., o Citibank está presente em pouco mais de 90 países, empregando cerca de 58.000 pessoas.



A responsabilidade de uma instituição deste porte se reflete junto aos clientes e ao público em geral, ou seja, toda uma comunidade. Todos os funcionários detêm uma parcela dessa responsabilidade, que se traduz na necessidade de crescente profissionalização.

Para que isto possa ser efetivamente alcançado, a Citicorp adota uma filosofia para a gestão de seus recursos humanos em todos os países:

- *Proporcionar o clima e os recursos que permitirão a todos os funcionários progredir de acordo com seu mérito e até onde possam levá-los seus talentos e habilidades, independente de idade, defeito físico, estado civil, nacionalidade, raça, religião ou sexo.*
- *Oferecer remuneração e benefícios justos e competitivos.*
- *Assegurar-se que idéias, preocupações e problemas sejam identificados e um intercâmbio de comunicações seja eficientemente mantido.*
- *Proporcionar um ambiente de trabalho que identifique, estimule e recompense todos os esforços que objetivem melhorias e inovações.*
- *Lembrar sempre que o respeito pela dignidade humana é fundamental para nosso sucesso.*



O Citibank no Brasil

O CITIBANK
NO BRASIL

O Citibank no Brasil

O Citibank abriu suas primeiras filiais brasileiras em 1915 nas cidades de Rio de Janeiro, São Paulo (Pça. Antonio Prado) e Santos, respectivamente. Em março de 1976, a Filial Antonio Prado foi transferida para a Av. Paulista, enquanto que a de Santos, em junho de 82, deu lugar ao CIMO Santos.

Filiais

São estas as onze filiais que o Banco tem atualmente, em todo o Brasil:

Filial	Endereço	Inauguração
Rio de Janeiro	Av. Rio Branco, 85	1915
Ipiranga (SP)	Av. Ipiranga, 885	1955
Recife	Av. Marquês de Olinda, 126	1919
Porto Alegre	R. Sete de Setembro, 1156	1948
Bahia	R. Miguel Calmon, 555	1950
Belo Horizonte	R. Espírito Santo, 871	1959
Curitiba	Praça Zacarias, 11	1959
Campinas	Av. Francisco Glicério, 1038	1961
Brasília	SCS — 06 Bloco A — Loja 186	1961
Av. Paulista	Av. Paulista, 1114	1976
Manaus	R. José Clemente, 380	1982

O Escritório do Representante Legal do Citibank N.A. no Brasil (Country Corporate Officer — CCO) está localizado no Edifício De Paoli — Av. Nilo Peçanha, 50 — 22.º andar — Rio de Janeiro.

● CIMOs (Citibank Integrated Marketing Offices)

Além das filiais do Citibank, nossa Organização está presente em algumas outras localidades, através de escritórios da Citicorp Leasing S.A. — Arrendamento Mercantil, Citibank Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A., ou da Omnia Empreendimentos e Participação Ltda. Os escritórios que representam apenas esta última — uma promotora de vendas — são chamados Mini CIMOs.

Presentemente são estes os escritórios em atividade:

CIMO	Endereço	Inauguração
Londrina	Av. Paraná, 122 - Paraná	1980
Ribeirão Preto	R. Barão do Amazonas, 690 - SP	1981
São Bernardo	R. Mal. Deodoro, 690 - SP	1982
Santos	R. XV de Novembro, 119 - SP	1982
Blumenau	R. Nereu Ramos, 41/43 - SC	1982
Mini-Itabuna	Av. Cinquentenário, 884 - Lj 2 - BA	1982

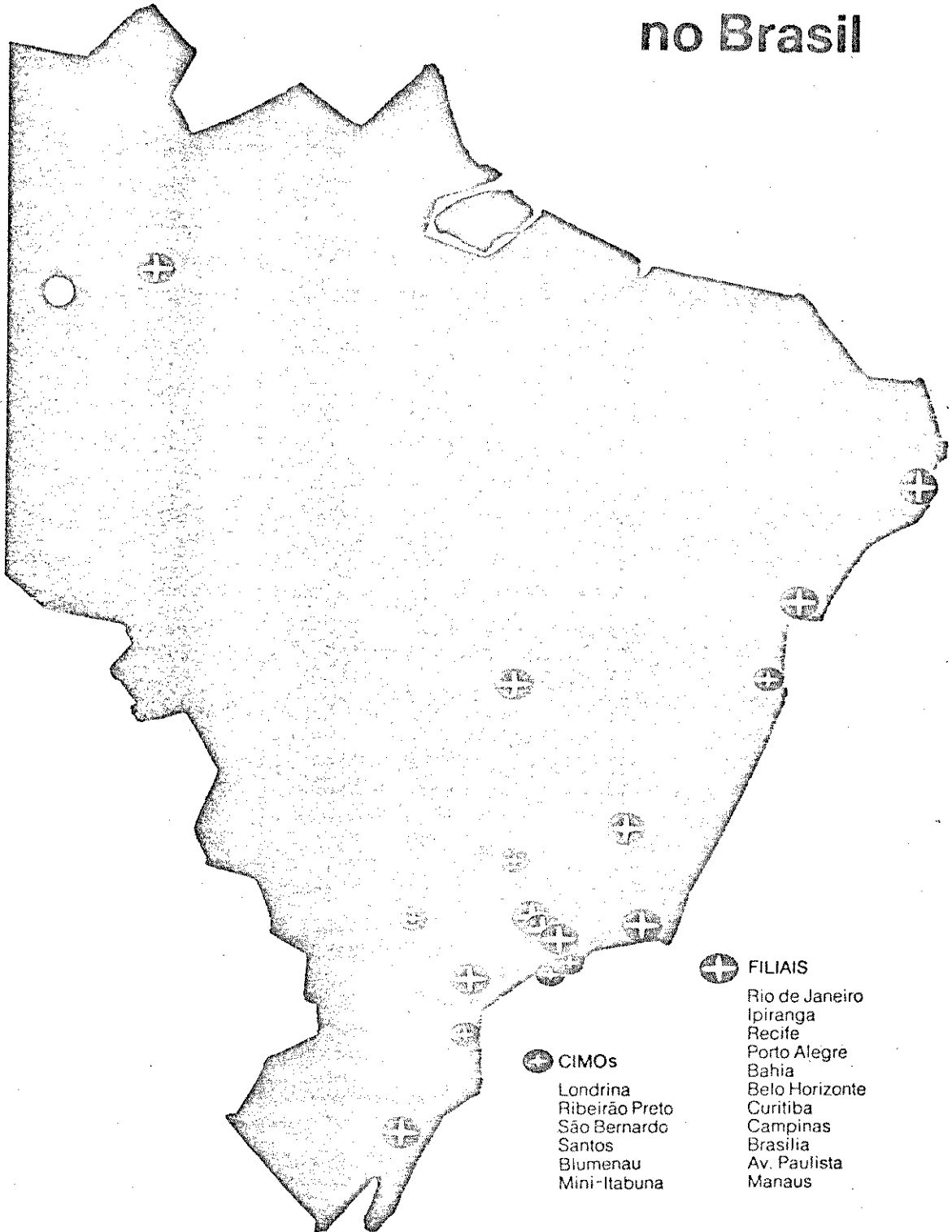
● Subsidiárias e Afiliadas

Citibank Corretora de Seguros S.A.
(responsável pelo Interclub)
Citibank Crédito, Financiamento e Investimentos S.A.
Citibank Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A.
Citicorp Internacional Ltda.
Citicorp Leasing S.A. (Arrendamento Mercantil)
FNC — Comércio e Participação Ltda.
FNC — Corretora de Valores Mobiliários S.A.
Omnia Empreendimentos e Participações Ltda.

● Participação Acionária

Argos (Companhia de Seguros)
Credicard S.A. (Administradora de Cartões de Crédito)
Grupo Crefisul

O Citibank no Brasil

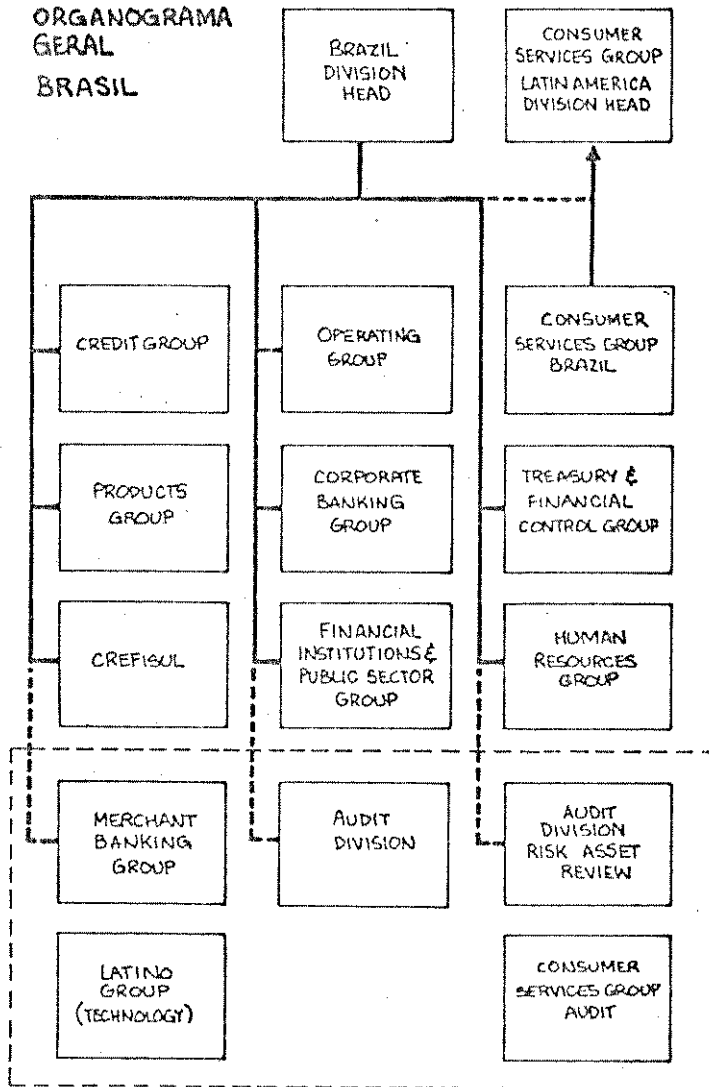


A Organização do Banco Seus Serviços e Produtos

Para atender a um campo de atividades tão diversificado é necessário uma estrutura organizacional que seja flexível e capaz de fornecer respostas rápidas.

Assim é que optamos por uma organização caracterizada por linhas de atividades, em que cada uma destas é representada por uma área de negócios bem definida. A integração destas atividades é conseguida com a utilização de uma única filosofia de trabalho, e que corresponde àquela adotada pela Citicorp em todos os países em que atua.

ORGANOGRAMA GERAL BRASIL



REPORTANDO-SE DIRETAMENTE A NOVA YORK

As responsabilidades administrativas por toda a Organização estão centralizadas no Representante Legal do Citibank no Brasil (CCO — Country Corporate Officer). Este mesmo Representante possui também responsabilidades funcionais sobre o Institutional Banking do qual é o Brazilian Division Head e que é formado pelos seguintes Grupos:

● **Corporate Banking Group**

É o Grupo responsável pela venda de serviços e produtos destinados a pessoas jurídicas, isto é, empresas nacionais e estrangeiras que operam no país, assim como pela concessão de crédito a esses clientes. Para melhor atender a essa clientela, o Grupo é dividido em setores específicos da indústria e do comércio, tais como os de petróleo, mineração, construção, alimentação, agro-indústrias, etc. A administração central do Corporate Banking Group está na Filial Ipiranga, São Paulo.

● **Financial Institutions & Public Sector Group**

Responsável pela colocação dos produtos do Banco junto a instituições financeiras (bancos, seguradoras, corretoras, etc.) e aos órgãos ligados aos governos municipais, estaduais e federal. Cabe ainda a este Grupo a supervisão do setor de Relações Públicas do Banco. Sua administração central está no Rio de Janeiro.

● **Products Group**

O objetivo principal deste Grupo é colocar à disposição das áreas de "marketing" do Institutional Banking, gerentes especializados na venda dos produtos mais sofisticados do Corporate Banking, tais como Leasing, Fundo de Garantia, Seguros e Finex (programa do Governo destinado ao financiamento de exportações). É também responsável pelo desenvolvimento de novos produtos para essas áreas. A administração central do Products Group fica em São Paulo, na Avenida Ipiranga.

● **Treasury & Financial Control Group**

É responsável pela administração da liquidez, pela alocação dos recursos financeiros de todas as filiais e pela administração do patrimônio institucional, assim como pelas transações realizadas no mercado financeiro (Open Market, Câmbio, etc.). Também é o Grupo encarregado de assegurar que o Banco e suas afiliadas no Brasil cumpram as várias

normas e diretrizes estabelecidas pelas autoridades financeiras brasileiras e americanas, além de manter o controle orçamentário, fiscal e contábil de toda a Organização no Brasil. Sua administração central está no Rio de Janeiro.

● Operating Group

O Grupo de Operações é responsável pelo processamento, manual ou automatizado, dos serviços e dos produtos vendidos pelas diversas áreas de "marketing" aos clientes do Banco. O processamento automatizado é feito pelo Centro de Processamento de Dados instalado na Filial Ipiranga (São Paulo).

É sua atribuição, também, dar todo o apoio de infra-estrutura à Organização, como por exemplo, em casos de construção, telecomunicações, segurança, instalações, equipamentos, etc. A administração central do Grupo de Operações está no Rio de Janeiro.

O Country Corporate Officer possui ainda, reportando-se a ele, dois grupos de assessoria:

● Human Resources Group

É responsável por todas as atividades ligadas à administração dos Recursos Humanos, como: administração de pessoal, recrutamento, treinamento, comunicações internas, legislação trabalhista, desenvolvimento de pessoal, assim como pelas políticas de salários e benefícios. Nestas atividades, o Grupo de Recursos Humanos é assessorado pelo Comitê de Pessoal, cuja finalidade principal é aprovar as políticas e procedimentos de pessoal para o Brasil. Esse Comitê é composto pelo CCO, pelo Vice-Presidente de Recursos Humanos e por todos os Vice-Presidentes que encabeçam os diversos Grupos. Sua administração central está no Rio de Janeiro.

● Credit Group

É responsável pelas políticas e procedimentos que regulam as concessões de crédito, assim como pela boa qualidade dessa carteira. A fim de garantir essa qualidade, o Grupo conduz periodicamente auditoria interna dos procedimentos. A sua administração central está em São Paulo.

Reportando-se diretamente à Matriz, em New York, e indiretamente ao Country Corporate Officer, temos:

● Consumer Services Group

Este é o Grupo que atende pessoas físicas, prestando serviços e oferecendo produtos de crédito. Entre os serviços prestados temos: contas-correntes, ordens de pagamento em moeda nacional e estrangeira, pagamentos periódicos, cheques de viagem em dólar, cofres de aluguel, seguros em geral, etc. Entre os produtos de crédito, destacamos: descontos de notas promissórias, Citiplan (empréstimos parcelados), cartão de crédito (Credicard), Citimatic (cheque especial), fianças bancárias, etc. A administração central do Grupo está localizada no Rio de Janeiro, onde também está sediado o Vice-Presidente Senior responsável pela administração da Divisão da América Latina do CSG.

● Merchant Banking Group

No Brasil, o MBG consolida todas suas atividades domésticas e internacionais dentro da Citicorp, através dos seguintes veículos:

- Citicorp Internacional (consultoria financeira a empresas)
- FNC Corretora ("underwriting" e intermediação financeira)
- Citibank Distribuidora (distribuição de valores)
- Citibank, N.A. ("trading" de debêntures)

Este Grupo, altamente especializado, oferece uma linha de serviços para a obtenção de recursos financeiros, incluindo a liderança e coordenação de consórcios de empréstimos em cruzeiros ou euro-dólares (syndicated loans); compra e venda de debêntures em cruzeiros ou "eurobonds"; colocação privada de títulos em dólares ou cruzeiros; emissão de ações no mercado de capitais brasileiro, com oferta pública ou privada; financiamento imobiliário especializado ou de projetos. Assessoria ainda as empresas clientes em projetos financeiros, como fusões, aquisição e venda de empresas, no Brasil e no exterior, "joint ventures" (empreendimentos conjuntos) e planejamento financeiro. O MBG está localizado em São Paulo, na Filial Ipiranga.

● **Audit Division**

Responde pela auditoria de procedimentos e sistemas operacionais, relatando periodicamente à Matriz a situação da Organização brasileira. Sua sede fica em São Paulo.

● **Audit Division/Risk Asset Review**

É um Grupo internacional de auditoria, responsável pela qualidade, avaliação e revisão dos procedimentos e práticas que regulam o processo de gerenciamento dos ativos de risco do Banco e por assegurar-se de que ações corretivas adequadas sejam tomadas quando necessário.

● **Latino Group**

O LATINO — Latin America Technology Organization — é um Grupo formado por técnicos especializados, responsável pelo planejamento e implementação de projetos de automação e de telecomunicações para 26 países da região que compreende o Caribe, América Central e do Sul.

No Brasil ele é responsável pela transferência e adaptação de tecnologia para os países da América Latina e Caribe, além de dar consultoria para as implantações de sistemas aos usuários desses países. Além dessas atribuições, este Grupo ainda desenvolve sistemas para que os clientes possam comunicar-se eletronicamente com o Banco (sistemas de conexão).

● Categorias Funcionais

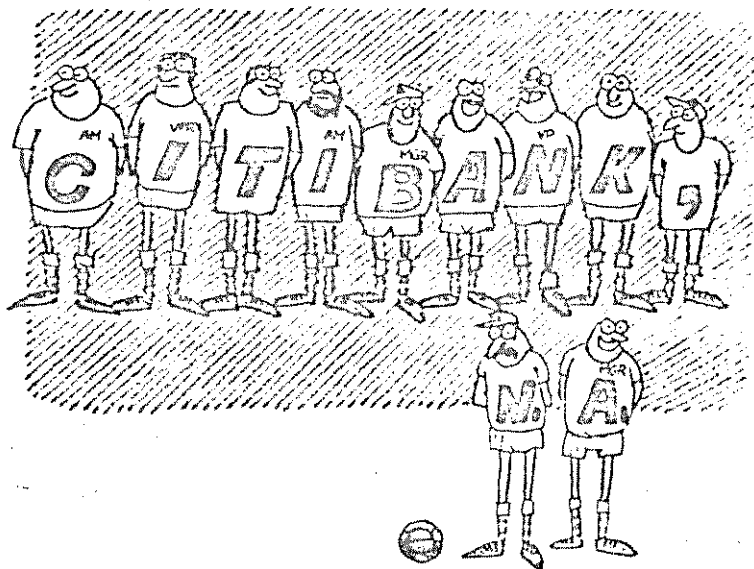
Os funcionários do CITIBANK encontram-se distribuídos em duas grandes categorias:

Officers — são os funcionários que ocupam os cargos de mais alta responsabilidade dentro da Organização. Normalmente desempenham funções de gerência, cabendo a eles a administração das diversas áreas do Banco.

Os officers estão assim classificados:

GA Gerente Adjunto	AM Assistant Manager
G Gerente	MGR Manager
VPR Vice-Presidente Residente	RVP Resident Vice President
VP Vice-Presidente	VP Vice President
VPS Vice-Presidente Senior	SVP Senior Vice President

Non-officials — são os funcionários que compõem a parcela numericamente mais expressiva do quadro efetivo. A eles cabe a execução de todas as atividades do dia-a-dia do Banco.



Condições de Trabalho

Período de experiência
Horário de trabalho
Horário de refeições
Pontualidade e frequência
Férias
Cotização
Adequamento

CONDIÇÕES
DE TRABALHO

Condições de Trabalho

● Período de Experiência

Todos os funcionários recém-admitidos passam por um período de experiência de 3 meses. Para o funcionário, esta é uma oportunidade de avaliar a sua nova atividade e, para o Banco, de avaliar o desempenho de seu novo funcionário.

● Horário de Trabalho

Nossas jornadas normais de trabalho são:

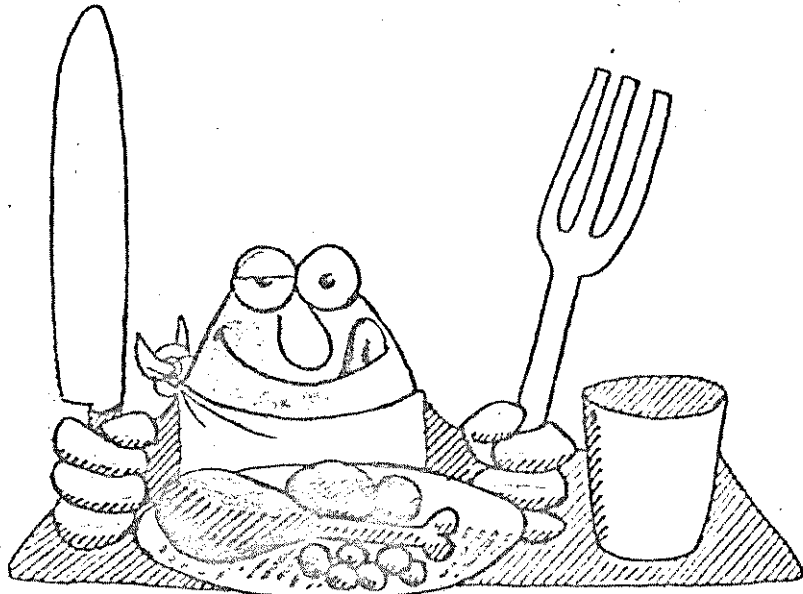
- 6 horas
- 6 horas + horas-extras contratuais — para cargos não comissionados
- 8 horas — para cargos comissionados

● Horário de Refeições

Todos os funcionários que trabalham oito horas têm direito a uma hora para almoço. Naturalmente, esta hora não é considerada como hora trabalhada.

O horário de almoço é estabelecido de comum acordo entre funcionário e supervisor, a fim de que possam ser atendidos os interesses de ambas as partes.

Para quem trabalha seis horas, a interrupção regulamentar é de quinze minutos, para lanche, em horário também estabelecido pelas duas partes interessadas.



● Pontualidade e Freqüência

No Citibank, o fluxo do trabalho depende da cooperação e atividades coordenadas de diversas pessoas. As faltas ou atrasos de um funcionário obviamente interferem no trabalho da equipe, podendo criar dificuldades.

O Citibank controla as faltas e atrasos, levando-os em conta, juntamente com diversos outros fatores, na análise que é feita para concessão de aumentos de mérito e de promoção. Sempre que possível, o supervisor deve ser avisado com antecedência, caso o funcionário precise faltar ou chegar atrasado.

Excetuando-se o horário de almoço, portanto, o funcionário deve evitar ausentar-se do seu local de trabalho durante o horário de expediente. Em caso de premente necessidade, o supervisor deverá ser consultado.

● Feriados

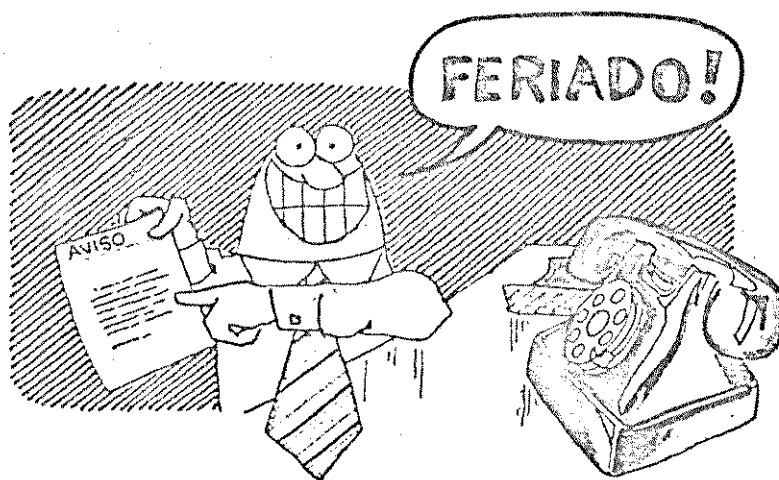
O Citibank respeita rigorosamente todos os feriados, sejam eles nacionais, estaduais ou municipais.

Os feriados nacionais obrigatórios são:

01 de janeiro	Dia da Contraternização Universal
21 de abril	Tiradentes
01 de maio	Dia do Trabalho
07 de setembro	Independência do Brasil
12 de outubro	N. Sra. Aparecida
02 de novembro	Finados
15 de novembro	Proclamação da República
25 de dezembro	Natal

Além desses, e em datas móveis, não há trabalho na Sexta-Feira da Paixão, Corpus Christi e durante o Carnaval. Na Quarta-Feira de Cinzas o expediente bancário tem início às 12 horas.

Os feriados estaduais ou municipais são avisados com antecedência pela área de Recursos Humanos.



● Férias

Após cada ano de serviço (período aquisitivo) o funcionário tem direito a 30 dias corridos de férias, ou 20 dias + 10 em dinheiro, que deverão ser tiradas de acordo com planejamento feito pelo supervisor e, no máximo, até onze meses após seu vencimento.

A duração das férias será fixada na seguinte proporção, em dias corridos:

30 dias — para os que não tenham mais de 5 faltas

24 dias — para os que tiverem entre 6 e 14 faltas

18 dias — para os que tiverem entre 15 e 23 faltas

12 dias — para os que tiverem entre 24 e 32 faltas

Não são consideradas faltas, as justificadas por lei e as abonadas pela supervisão.

O funcionário não terá direito a férias se durante o período aquisitivo:

- Deixar de trabalhar, com percepção de salário, por mais de 30 dias, ou por licença remunerada concedida pela Organização.
- Receber o Auxílio Enfermidade (INAMPS) por um período superior a 6 meses, embora descontínuo.

● Cortesia

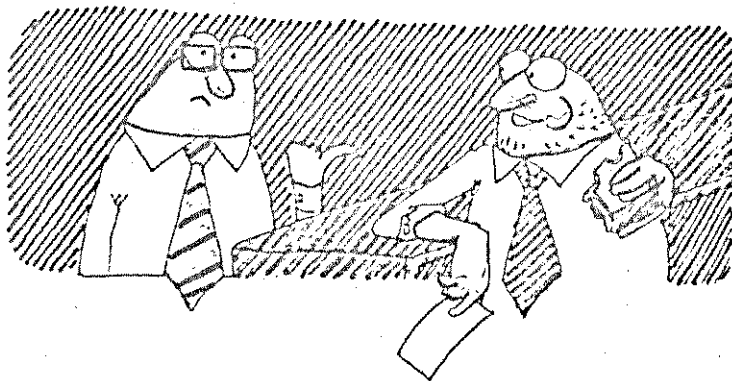
A boa imagem do Banco depende não só dos serviços que ele presta, mas também da forma como eles são prestados. Uma atitude cortês na atividade diária dos funcionários é uma condição fundamental para que seja preservada a boa imagem do Banco. Essa atitude deve estar presente tanto no trato pessoal com clientes (ou qualquer pessoa que procure o Citibank) quanto no atendimento telefônico e com os colegas de trabalho.

● Apresentação

O comportamento pessoal dos funcionários deve estar de acordo com a expectativa da clientela do Banco, composta de pessoas de todas as idades e de formações as mais diversas.

A experiência permite-nos indicar alguns exemplos do que pode ser considerado inadequado à imagem que procuramos manter na Organização:

- comer ou fumar diante de clientes
- usar roupas muito esportivas ou ousadas
- cabelos e barba mal cuidados
- usar gravata em camisa que não seja social



Remuneração

Remuneração

Remuneração é o valor total recebido pelo funcionário como contrapartida aos trabalhos prestados à Organização.

Ela se apresenta sob duas formas: direta e indireta. O conjunto das duas visa a atrair, reter e motivar os funcionários. A política do Citibank é, portanto, oferecer uma remuneração justa e competitiva aos seus funcionários.

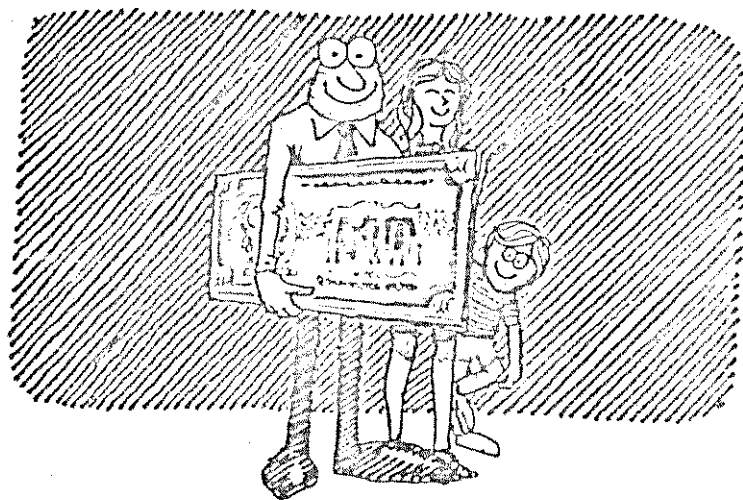
A remuneração direta (salário) pode compreender um ou mais destes itens: salário-base, gratificação de função, anuênio, comissão de cargo (fixa), horas-extras contratuais ou eventuais e adicional noturno.

O Citibank paga catorze salários a seus funcionários (exceto em Salvador e Porto Alegre, onde como decorrência de acordo sindical são pagos quinze).

O décimo quarto salário é pago em junho de cada ano a título de gratificação.

Os salários são pagos mensalmente no dia 28, mediante crédito em conta nominal. Se este dia não for útil, o pagamento será efetuado no dia útil anterior. No dia de pagamento cada funcionário recebe um contra-cheque que detalha o rendimento bruto, as deduções e o pagamento líquido.

A remuneração indireta (benefícios), engloba aqueles concedidos pelo governo (INAMPS, FGTS, PIS, etc.) e os criados pelo Citibank.



Benefícios do Citibank

Convênio Médico	Assistência médica e odontológica, sem ônus para o funcionário e seus dependentes legais
Assistência Médica "Livre Escolha"	Escolha livre de médico, dentista e hospital, com cobertura de 70% das despesas incorridas, limitada a 3% do ponto médio da faixa salarial anual
Complemento de Auxílio Enfermidade	Complementação do salário pago pelo INAMPS, referente a licença enfermidade, que se inicia a partir do 16.º dia de afastamento do serviço, por doença, valendo por um período de até 3 meses e até o equivalente a um total de US\$ 5.000,00
Seguro de Vida em Grupo	Com capitais e coberturas diversas, conforme uma tabela que lhe será fornecida. O prêmio é deduzido do salário mensal, sendo que o Citibank paga uma parte e o funcionário o restante
Seguro de Vida e Acidentes	Seguro opcional, ao qual você poderá se filiar
Empréstimo Pessoal	Atende as necessidades pessoais dos funcionários, com juros significativamente inferiores ao mercado, para, por exemplo, compra de carro, reforma de casa, compra de eletrodomésticos. *
Empréstimo para Compra de Casa Própria	Para compra de imóvel, financiado de 10 a 20 anos e pelo qual o Citibank não cobra juros, mas apenas correção monetária **
Restaurante	Atualmente nas filiais Rio e São Paulo, a preços reduzidos
Colônia de Férias	No Rio e São Paulo, pertencem e são administradas por um grupo de funcionários
Ambulatório Médico	Nas filiais Rio e São Paulo
Citibank Club	Promove atividades sociais, educacionais, recreativas e esportivas. Todos os funcionários são automaticamente associados, pagando uma pequena taxa mensal.

Período de Carência

- * 1 ano
- ** 2 anos (officers) 6 anos (non-officials)

Desenvolvimento de Carreira

UNIVERSIDADE
GUINEA-BISSAU

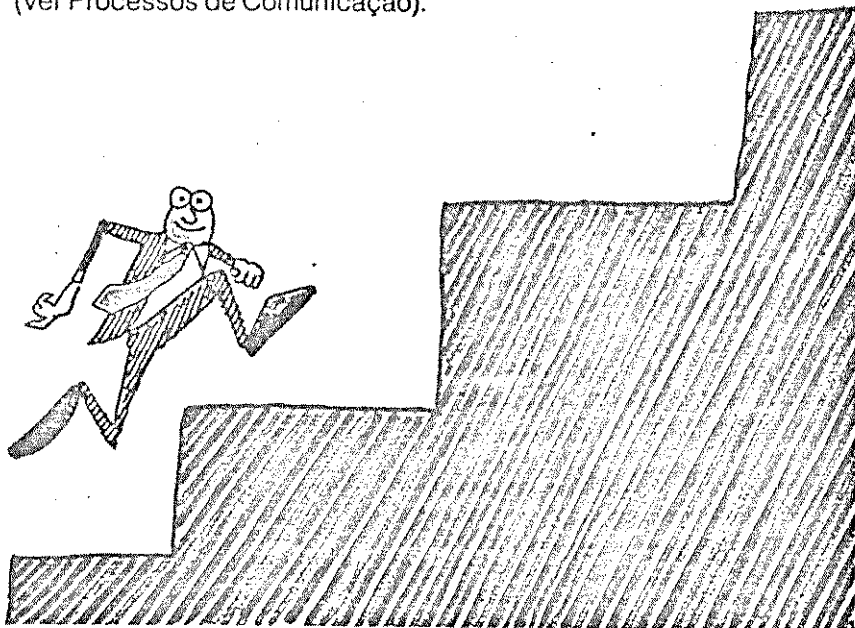
Desenvolvimento de Carreira

O Citibank procura sempre oferecer oportunidades de crescimento profissional aos funcionários que para isso estejam aptos.

Tais oportunidades são dadas através de reaproveitamento interno, conseqüente de promoções e remanejamento de funcionários. Para decidir adequadamente, o Citibank se utiliza de avaliações de desempenho, através das quais identifica qualidades, características e fatores que eventualmente necessitam ser aperfeiçoados, visando à promoção para função de maior responsabilidade. Este processo, formal, é complementado pelas observações contínuas dos supervisores imediatos, sobre o desempenho diário e por isto, a abertura para dialogar a respeito do trabalho, dificuldades e aspirações assume especial importância.

Dentro do processo de desenvolvimento de carreira, também podem ocorrer transferências, de área ou filial, e que são decididas de acordo com os interesses do Citibank e do funcionário.

Acreditando que o funcionário deve participar do desenvolvimento de sua carreira e, ao mesmo tempo, que a cada um deve ser dado o maior número de oportunidades, o Banco criou o POB (Programa de Oportunidades no Banco), um programa pioneiro e através do qual todos os cargos em aberto na Organização são anunciados primeiramente para os funcionários, o que é feito através dos Quadros de Avisos (ver Processos de Comunicação).



Cada funcionário deve ter consciência de que o seu crescimento depende de um aperfeiçoamento constante. A supervisão imediata é responsável pelo treinamento direto, visando a esclarecer dúvidas e debater sugestões. Ao próprio funcionário cabe, contudo, a atitude de procura pela sua atualização e aperfeiçoamento profissional.

Como uma forma de incentivar tal comportamento, o Citibank instituiu um programa de reembolso educacional para cursos de Inglês, Profissionais e Universitários, cujos detalhes o funcionário poderá obter como o seu supervisor. O Citibank também criou, em São Paulo, o Centro Latino Americano de Treinamento — Sul, onde são desenvolvidos e conduzidos diversos programas de treinamento que atendem funcionários do Brasil e de toda a América Latina.

Processos de Comunicação

Clifford Newe
Qualios de avião
Resposta de atitude
Rolheira e manuais
Campanha de Nova-Ilhas
Qualios (centros) Club
Distrito de dez anos

PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO

Processos de Comunicação

Faz parte da política do Citibank desenvolver atividades que aperfeiçoem os canais de comunicações entre os funcionários e suas supervisões imediatas e mediatas, procurando com isso, criar e desenvolver condições que levem a um trabalho integrado para resolver problemas e atingir as metas da Organização e dos indivíduos. Esta política se traduz em programas específicos:

● Citibank News

Periódico, de circulação entre todos os funcionários do Brasil e que informa sobre as atividades e acontecimentos no Citibank.

Assuntos de interesse geral e que precisam ser tratados com maior profundidade, como por exemplo Programa de Benefícios, são apresentados em edições extras do jornal.

● Quadros de Avisos

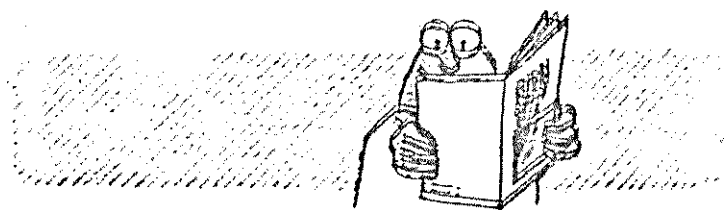
Situados em cada andar das filiais, neles estão contidas informações sobre promoções, nomeações e transferências de funcionários, vagas em aberto (POB), as atividades do Citibank Club e outros avisos de interesse geral.

● Pesquisas de Atitude

Para aferir situações de cada uma das áreas de trabalho, criando condições para o seu debate e resolução.

● Folhetos e Manuais

Elaborados de forma a possibilitar que os funcionários do Citibank recebam informações sobre as políticas e procedimentos da Organização.



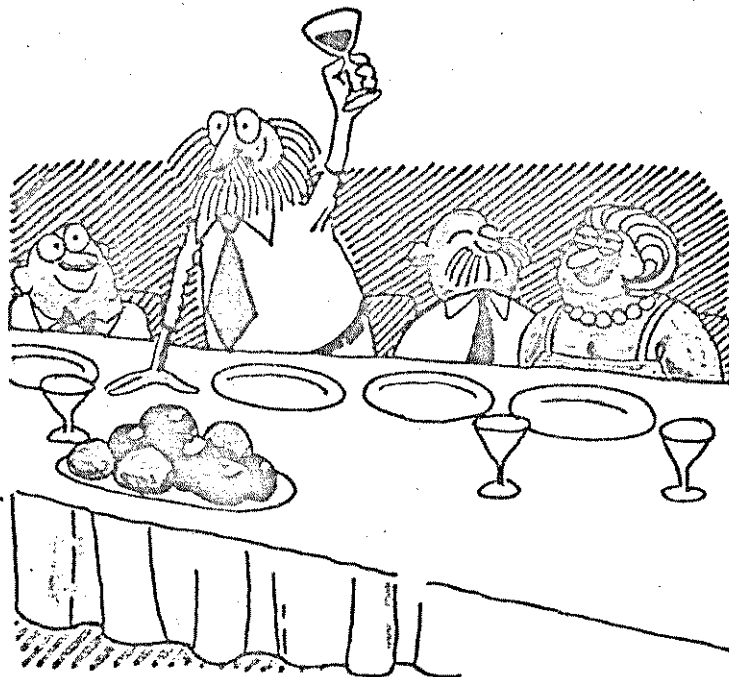
Também podem ser citados:

● Campanha de Novas Idéias

Campanha de âmbito internacional, destinada a incentivar a criatividade dos funcionários para aperfeiçoar métodos, procedimentos ou serviços, tendo como contrapartida um sistema de prêmios em dinheiro.

● Distintivo de Dez Anos

Símbolo do reconhecimento pelo trabalho e dedicação, o distintivo de ouro é entregue em cerimônia realizada por ocasião do 10.º aniversário de serviço.



● Quarter Century Club (Q.C.C.)

Entidade fundada na Matriz do Citibank para congregar todos os funcionários que completarem 25 anos de Organização. Os membros desse clube reúnem-se anualmente para um jantar. A qualidade de sócio do Q.C.C. continua depois da aposentadoria.

Responsabilidades dos Funcionários

Sigilo

Conflito de interesses

Responsabilidade financeira

Emprego paralelo

Atividades civis e políticas

Publicações e palestras

Mudanças de dados pessoais

Correspondência pessoal

e uso de telefone

Assinatura autógrafo

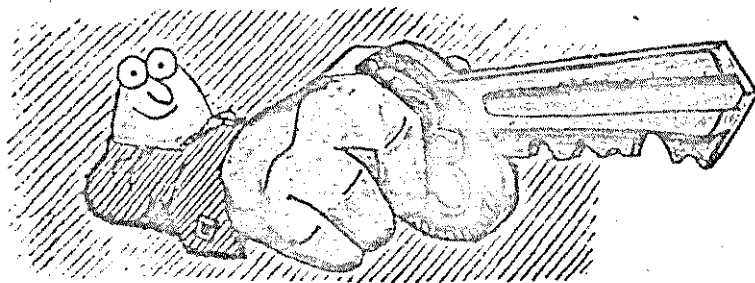
RESPONSABILIDADES
DOS FUNCIONÁRIOS

Responsabilidades dos Funcionários

As responsabilidades gerais de todos os funcionários do Citibank são:

● Sigilo

Todos os bancos cuidam das atividades financeiras dos seus clientes — dinheiro, propriedades, investimentos, etc. Portanto, é indispensável que cada funcionário mantenha sob o mais absoluto sigilo informações que cheguem ao seu conhecimento, relativas aos clientes e atividades do Citibank. Isso é tão importante, que a revelação de informações confidenciais resulta na aplicação de severas medidas disciplinares, chegando até mesmo à dispensa. Como medida básica de segurança, todos os registros e documentos devem ser guardados nos devidos lugares e as gavetas e arquivos cuidadosamente trancados, ao final do expediente.



● Conflito de Interesses

A Citicorp acredita que seus funcionários devem evitar ao máximo, situações em que seus interesses pessoais possam conflitar ou parecer conflitar com os interesses da Citicorp ou de seus clientes. Tais conflitos passam a existir sempre que um funcionário ou alguém de sua família tenha ligações diretas ou indiretas com uma firma ou organização que transacione com o Banco e que a ligação possa, de alguma forma, afetar as decisões a serem tomadas pelo funcionário. As áreas potenciais de conflito de interesses incluem a liberação de empréstimos e outros serviços a clientes, atividades em investimentos e câmbio, uso de informações confidenciais e compras não previamente sujeitas a concorrências.

● Responsabilidade Financeira

A natureza dos negócios bancários exige de cada funcionário, em todos os níveis, uma atitude permanente de prudência e controle de seu orçamento pessoal, a fim de evitar situações embaraçosas. É essencial que os funcionários mantenham em ordem as suas finanças pessoais, evitando saques a descoberto, atrasos de pagamentos, etc.

Na hipótese de precisar de dinheiro para fazer face a alguma situação de emergência, o funcionário deve falar com seu supervisor para receber uma orientação adequada.

● Emprego Paralelo

O Citibank não permite que seus funcionários mantenham outros vínculos empregatícios a não ser em caráter inteiramente excepcional, e desde que tal atividade não venha a interferir com suas responsabilidades ou em seu desempenho no Banco, nem resulte em conflito de interesses. De qualquer forma, neste caso, deverá ser obtida, previamente, a autorização do supervisor imediato, a qual poderá ser cancelada se seu desempenho estiver sendo afetado.

● Atividades Cívicas e Políticas

As atividades dos funcionários nessas áreas assumem caráter inteiramente pessoal, não podendo envolver, por mais remotamente que seja, o nome do Citibank.

● Publicações e Palestras

Caso o funcionário venha a participar de publicações ou palestras em que surja o nome do Banco ou que possam vir a ser interpretadas como representativas da posição do Citibank, seja qual for o assunto, é necessária aprovação prévia do Vice-Presidente de Recursos Humanos. Da mesma forma, nenhuma entrevista ou informação deve ser dada a veículos de comunicação sem autorização prévia, caso o nome da Organização seja citado de alguma forma.



● Mudança de Dados Pessoais

O conhecimento exato e atualizado das informações pessoais dos funcionários permite prestar valiosos serviços. Essas informações também são úteis em caso de emergência ou doença. Portanto, é necessário notificar Recursos Humanos, através de seu supervisor, sobre as seguintes modificações:

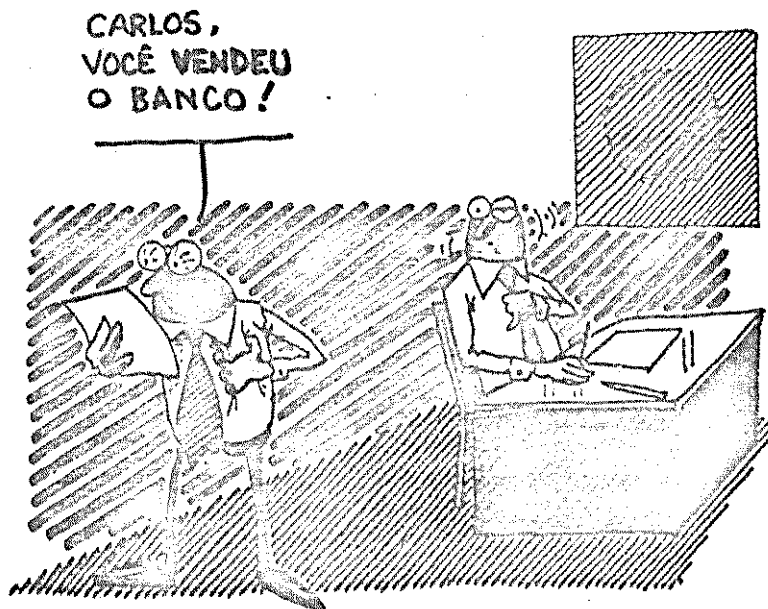
- mudança de endereço ou telefone
- mudança de nome e estado civil
- mudança de nome, endereço e/ou telefone da pessoa a ser avisada em caso de acidente
- mudança do número de dependentes
- mudança do beneficiário do seu seguro de vida.

● Correspondência Pessoal e Uso de Telefone

O Citibank, diariamente, opera um volume considerável de correspondência e chamadas telefônicas. Em vista disso é importante que os funcionários não utilizem o endereço do Banco para sua correspondência pessoal, e não usem os telefones para assuntos pessoais, exceto, obviamente, em casos de emergências.

● Assinatura Autorizada

Qualquer documento assinado pode vir a constituir-se em compromisso financeiro para o Citibank. Portanto, somente os officers e funcionários especificamente autorizados podem assinar em nome do Citibank.



Reunimos aqui alguns dos principais
elementos de um compromisso bilateral: as
responsabilidades do Banco para com você e
as suas para com o Citibank.

No Banco você encontrará um ambiente
sadio de trabalho, ao qual esperamos que você
se integre com satisfação. Esperamos também
que isto venha representar um estímulo para o
constante progresso de sua carreira.

Agora você faz parte de uma organização
moderna e dinâmica na qual procuramos tornar
o trabalho estimulante para permitir a
auto-realização profissional de cada um.

É uma grande satisfação contar com você em
nossa equipe.

Seja bem-vindo.

EXXON CORPORATION

Presidência

Prezados Funcionários,

O principal objetivo da Exxon é ser a mais importante empresa de petróleo do mundo. Alcançar essa meta grandiosa significa alcançar excelência operacional, liderança tecnológica e plenos resultados financeiros não só nos negócios de óleo e gás, como também em químicos, carvão e minerais. Atingir esse objetivo significa assegurar um retorno atrativo aos nossos Acionistas ao mesmo tempo em que atendemos às nossas responsabilidades para com a Sociedade.

A Exxon reconhece que a Corporação é parte de uma comunidade e, como tal, ela se relaciona continuamente com essa comunidade.

A Exxon também reconhece que seus funcionários são o seu bem mais valioso. A Corporação empenha-se em proporcionar um ambiente de trabalho que motive seus funcionários a contribuir com o empreendimento e a desenvolver seu potencial de crescimento.

Uma vez que os funcionários são responsáveis tanto pela criação como pela implementação de medidas destinadas a alcançar os objetivos corporativos, o modo pelo qual eles se desincumbem de suas responsabilidades é tão importante quanto o alcance daqueles objetivos.

Desse modo, a Corporação espera que seus Diretores e funcionários observem os mais altos padrões de integridade na conduta dos negócios da Exxon.

O propósito deste livreto é divulgar políticas muito importantes que se referem a esses padrões de comportamento. Embora a maioria dessas normas seja familiar a muitos de vocês, elas estão sendo publicadas neste formato para enfatizar que elas são tão importantes hoje quanto sempre o foram. Tendo-nos sido de grande ajuda no passado, elas determinam o tom para a conduta dos nossos negócios - um tom que persistirá ao longo dos anos.

Como funcionários da Exxon, devemos ler essas políticas periodicamente e aplicá-las ao nosso trabalho diário. Podemos descobrir, por exemplo, que uma política se aplica a uma situação que é nova para nós, ou com a qual nos defrontamos pela primeira vez. As nossas responsabilidades no trabalho podem ter se modificado, levando-nos a novas situações. Podemos estar lidando com novas pessoas de fora da Companhia, que estão menos familiarizadas com os padrões da Exxon do que seus antecessores. Ou, talvez, pressões competitivas mais fortes em nossos trabalhos podem se refletir em práticas com as quais não tivemos que nos defrontar no passado. Se você tiver quaisquer perguntas com relação a algum aspecto dessas políticas, não hesite em consultar seu supervisor ou outro membro da Gerência.

Gostaria de lembrar a todos vocês que ninguém na Organização tem autoridade para fazer exceções a qualquer uma dessas normas. Nenhum objetivo pode justificar uma violação intencional às nossas políticas. Elas se aplicam a todos, não importa o local, condição ou nível de emprego. A reputação da Exxon como pessoa jurídica depende do total entendimento e observância dessas políticas.

L.G. Rawl
Chairman

Maio 1991

Políticas da Esso Brasileira

	Pg.
Antitruste	4
Conflitos de Interesse	5
Saúde Ocupacional	10
Uso de Álcool e Drogas	11
Relacionamento com Clientes e Qualidade do Produto ..	13
Ambiental	14
Ética Comercial	15
Oportunidades Iguais de Trabalho	16
Atividades Políticas	17
Segurança	18
Substâncias Tóxicas	19

ooOoo

POLÍTICA ANTITRUSTE

A Eppo Brasileira tem como norma que todos os Diretores e funcionários deverão, no desempenho de suas obrigações para com a Companhia, agir em conformidade com as leis antitruste dos Estados Unidos e as de qualquer outro país ou grupo de países aplicáveis aos negócios da Companhia.

Nenhum Diretor ou funcionário deverá considerar ser do interesse da Companhia atitude divergente da acima exposta.

Reconhece-se que, em determinados casos, pode haver dúvida legítima quanto à interpretação adequada da lei. Em tais circunstâncias, é necessário que os Diretores e funcionários levem o caso, por meio dos canais apropriados, ao Departamento Jurídico para obter orientação.

POLÍTICA SOBRE CONFLITOS DE INTERESSE

A política da Esso Brasileira sobre Conflitos de Interesse exige que seus Diretores e funcionários evitem todo e qualquer conflito entre seus próprios interesses e os interesses da Empresa e suas Afiliadas (as quais, para os fins desta norma, passarão a ser denominadas "Organização Esso"), ao negociar com fornecedores, clientes e terceiros, e ao conduzir seus negócios particulares, incluindo transações com títulos da Companhia, de qualquer Afiliada ou empresa não-afiliada.

É também considerado conflito de interesse que um funcionário, durante ou após o exercício de suas funções, e sem a devida autorização, conceda ou torne disponível a qualquer pessoa, ou use em seu próprio benefício, informações de natureza confidencial, obtidas a partir do seu cargo na Companhia.

Diretrizes

Embora não seja possível enumerar todas as situações passíveis de representar uma violação a esta política, os exemplos citados abaixo indicam algumas que devem ser evitadas. Além disso, qualquer situação que, embora justificável, aparente envolver conflitos de interesse, deverá ser cuidadosamente avaliada.

Entre outras, consideram-se em conflito com os interesses da Organização Esso as seguintes situações:

(a) ter o empregado ou qualquer membro de sua família, dele dependente, interesse ou participação em qualquer organização que negocie ou procure negociar com a Organização Esso, sempre que essa circunstância possa ser usada para dar ou receber tratamento preferencial, excetuando-se os casos em que:

- 1 - Haja conhecimento e consentimento prévios da Diretoria, ou
- 2 - Em qualquer caso, quando tal interesse ou participação consista em ações de sociedade anônima, cotadas e vendidas em operações de bolsa ou em empresas de capital fechado, quando o interesse ou participação não seja significativo, respeitado o disposto no item (e).

(b) Comprar, vender ou arrendar - o empregado ou qualquer membro de sua família, dele dependente - toda e qualquer espécie de propriedade, instalações ou equipamentos pertencentes à, ou para a, Organização Esso ou qualquer empresa, firma ou pessoa que seja ou pretenda ser prestadora de serviços, fornecedora ou freguesa da Organização Esso, exceto quando o fizer com o conhecimento e consentimento prévios da Diretoria.

- (c) Qualquer empregado ou membro de sua família, dele dependente, adquirir e/ou manter contratos de arrendamento relacionados com petróleo, gas ou minérios, "royalties" ou pagamentos em petróleo, salvo quando o fizer com o conhecimento e consentimento prévios da Diretoria.
- (d) Servir o empregado como "officer," diretor ou gerente de qualquer outra empresa, ou em qualquer função administrativa ou consultiva, para qualquer firma, pessoa física ou jurídica que negocie ou pretenda negociar com a Organização Esso, a não ser que o faça com conhecimento e eonsentimento prévios da Diretoria.
(NOTA: Ver norma adotada sobre participação de funcionários na diretoria de outras empresas, não-afiliadas.)
- (e) Qualquer empregado, sem autorização da Companhia, dar ou transmitir a pessoas que não pertençam à Organização Esso, dados ou informações de natureza confidencial sobre esta, tais como aquelas relativas a decisões, planos, lucros, previsões financeiras e comerciais, descobertas ou propostas de concorrências, ou, ainda: usar tais informações, não divulgadas publicamente, para seu proveito pessoal e não no melhor interesse da Companhia, como, por exemplo, no sentido de adquirir ou vender - ou induzir outros a fazê-lo - ações desta Empresa ou de qualquer outra Companhia que mantenha ou possa vir a manter transações comerciais com a Organização Esso.
- (f) O empregado ou qualquer membro de sua família, dele dependente, aceitar:
- 1 - Comissões, participações em lucros, presentes, em dinheiro ou outros bens, viagens ou quaisquer outros pagamentos.
 - 2 - Empréstimos ou adiantamentos (outros que não os provenientes de bancos ou instituições financeiras, em operação regular).
 - 3 - Materias, serviços, consertos ou melhoramentos, gratuitamente ou a preços irrazoavelmente baixos.
 - 4 - Entretenimentos excessivos ou imoderados.
 - 5 - Presentes em mercadorias que não sejam de valor meramente nominal, de qualquer organização, firma ou pessoa que negocie ou pretenda negociar com a Organização Esso; ou beneficiar, de maneira equivalente à aqui descrita, quaisquer outras organizações, firmas ou pessoas em seu proveito pessoal e não no melhor interesse da Organização Esso.

Memorandum Sobre Política de Conflito de Interesses

A decisão de 1968 do Tribunal Americano de Recursos da Segunda Vara sobre o caso da Texas Gulf Sulphur, na época amplamente divulgado e ainda hoje muito citado, aumentou significativamente o escopo da responsabilidade pelo comércio de títulos baseado em informações confidenciais. Muitas das implicações daquela decisão, desde então, vem sendo confirmadas por pareceres em casos subsequentes.

Os seguintes princípios, na sua maioria, tornaram-se leis constituídas:

- 1 - Um indivíduo que compra ou vende um título, quando tem conhecimento de informações importantes oriundas do emissor (i.e., "confidenciais"), ainda não divulgadas publicamente, pode ser responsabilizado por danos em um processo sob a Seção 10 (b) da "Securities Exchange Act" de 1934.
- 2 - Tal indivíduo não precisa ser diretor ou alto executivo, nem mesmo funcionário da empresa emissora. O critério é a posse de informações confidenciais importantes. O seu vínculo empregatício com o emissor é irrelevante.
- 3 - Com exceção das informações relativas à oferta de compra de ações, a única fonte de informações deverá ser a companhia emissora. Os tribunais caracterizaram este procedimento como "informações que deverão estar disponíveis apenas para fins corporativos e não para o benefício pessoal de alguém." Assim, a análise ou recomendação desenvolvida independentemente por um analista de investimentos, ou uma boa estimativa de um perito no assunto, não será considerada informação confidencial. A exceção deriva de uma regra, adotada pela SEC ("Securities & Exchange Commission") em 14 de outubro de 1980, que determina "a divulgação ou isenção das obrigações comerciais" de qualquer pessoa que obtiver informações confidenciais em uma oferta de compra de ações por parte do proponente ou da empresa alvo.
- 4 - A importância das informações provavelmente será julgada em uma etapa posterior. Se um indivíduo possuir tais informações e comprar ações que subam de valor (ou vender ações que vão desvalorizar-se) e for processado, é provável que um tribunal considere que as informações tenham sido importantes; caso contrário, a transação (compra ou venda) não teria ocorrido. É claro que, para esse propósito, nem todas as informações da empresa emissora são relevantes - apenas as situações de natureza essencialmente extraordinária que, se divulgadas, teriam com certeza um efeito no preço de mercado de título do emissor. O investidor com acesso a informações sigilosas não é obrigado a divulgar a terceiros suas estimativas baseadas em análises financeiras ou em análises de peritos.

5 - Há ainda dúvida no caso de informações indiretamente adquiridas da companhia emissora (pelo proponente ou pela empresa alvo em uma oferta de compra de ações), mas é provável que um comprador ou vendedor de títulos que tenha ou deva ter conhecimento sobre a origem das informações confidenciais a partir das quais está agindo, seja considerado responsável. Além disso, toda pessoa que sabidamente passar informações a terceiros deverá ter parte da responsabilidade.

A participação de um diretor, alto executivo ou funcionário em transações proibidas deste tipo envolvendo títulos da Esso ou Afiliada ou envolvendo títulos de um emissor com proposta de compra pela Esso, obviamente é conflitante com os interesses da Companhia e de seus acionistas. Nos casos em que a transação envolver títulos de uma empresa não-afiliada, que tenha relacionamento comercial com a Esso, o conflito poderá ser menos aparente. No entanto, além de qualquer problema de responsabilidade pessoal em que informações importantes relativas a empresas não-associadas surgirem do referido relacionamento comercial, tal transação de títulos poderá prejudicar seriamente a Esso ou sua Afiliada. Por este motivo, esta transação está sujeita à Política de Conflitos de Interesses.

O desenvolvimento de um comércio organizado de contratos opcionais ("call and put") de ações da Companhia e de outras empresas na Bolsa de Valores de Chicago e em outras Bolsas de Valores exemplifica o problema discutido acima. A compra de várias ações ("calls") da Texas Gulf Sulphur por executivos daquela empresa, no mercado de balcão um tanto desorganizado na época, foi uma característica marcante do caso e gerou comentários adversos no tribunal. A compra de contratos opcionais normalmente é especulativa, ao invés de ser uma transação de investimento. A especulação nos títulos de um emissor, por seus próprios funcionários, gera dúvidas óbvias quanto à especulação basear-se em vazamento de informações confidenciais. Mesmo onde a base para a aquisição de um contrato opcional seja meramente a confiança geral na integridade do emissor no seu futuro, várias compras simultâneas e independentes por funcionários de um emissor poderão gerar "mal-estar" que, por sua vez, poderá causar embaraço ao emissor e aos indivíduos envolvidos. Embora seja possível imaginar circunstâncias individuais em que a compra de um contrato opcional de ações da Esso por um funcionário poderia ser justificada com argumentos razoáveis, esta compra deve ser evitada, assim como a compra de contratos opcionais de outros emissores que poderiam ser seriamente afetados pelos relacionamentos comerciais com participação da Esso, e a assinatura de contratos opcionais de ações da Esso por parte de um funcionário da Esso.

Comercialização de Óleo a Termo

Embora a comercialização de óleo a termo não seja abordada especificamente na Política de Conflito de Interesses da Companhia, a intenção da Política é a de esclarecer que qualquer atividade de um funcionário que concorra ou que entre em conflito com os interesses da Companhia poderá ser considerada um conflito de interesses. Além disso, a Política proíbe o uso, em proveito próprio, de informações de natureza confidencial relativas aos negócios da Companhia. Claramente, qualquer funcionário da Esso incorreria em um sério risco de violar a Política de Conflito de Interesses comercializando petróleo no mercado de futuros. Assim sendo, é aconselhável que todos evitem esse tipo de conflito.

A Política reconhece que exceções podem ser necessárias em circunstâncias específicas; e, se estiver em dúvida em qualquer ocasião, é aconselhável fazer uma exposição completa e obter uma interpretação da Política através do seu supervisor.

POLÍTICA DE SAÚDE OCUPACIONAL

A Esso tem como política:

- identificar a avaliar riscos à saúde relativos às suas atividades e produtos;
- planejar, implementar e avaliar programas para eliminar ou controlar qualquer risco deste tipo;
- informar, em tempo hábil e de modo eficaz, sobre os riscos à saúde obtidos do programa de saúde ocupacional e que podem ser importantes à comunidade científica ou outros indivíduos ou grupos potencialmente afetados;
- determinar, quando da admissão e subseqüentemente, conforme apropriado, a adequação médica dos funcionários para realizar seu trabalho sem riscos indevidos a eles mesmos e aos demais;
- fornecer ou conseguir serviços médicos necessários para o tratamento de doenças ou ferimentos ocupacionais e dos casos de emergências médicas.

Ao cumprir esta política, a Companhia acredita que é uma boa prática fornecer serviços preventivos de saúde projetados para ajudar os funcionários a manterem e até mesmo melhorarem sua saúde. Os exemplos de tais serviços incluem exames de saúde periódicos, imunizações e educação em assuntos relativos à saúde e higiene.

Em relação às práticas e políticas anteriores, os programas adotados e os serviços médicos prestados devem ter as seguintes características:

- Os funcionários são responsáveis pelo próprio tratamento médico. Os programas e serviços da empresa não devem interferir no relacionamento dos funcionários com seus médicos pessoais, mas em vez disso, devem complementar os seus serviços.
- A participação dos funcionários naquilo que diz respeito à manutenção da saúde, em tais programas, deve ser voluntária, a não ser quando exames sejam necessários por lei ou política da Companhia para sua própria segurança ou a segurança de outros.
- As informações sobre funcionários, obtidas por meio da implementação destes programas, devem ser consideradas confidenciais e não devem ser reveladas a pessoal não-médico, exceto: se solicitado pelo funcionário em questão; quando solicitado por lei; quando determinado por considerações de saúde pública dominantes; ou quando necessário à implementação das diretrizes da política de Uso de Álcool e Drogas.
- A equipe que administra estes programas deve: cumprir os regulamentos legais aplicáveis; cooperar com autoridades e órgãos de saúde pública e cultivar e manter relacionamentos éticos leais com funcionários, seus médicos pessoais ou grupos de médicos e com outros membros das profissões da área de saúde.

POLÍTICA QUANTO AO USO DE ÁLCOOL E DROGAS

A Esso está comprometida em fornecer um local de trabalho seguro, saudável e produtivo a todos os funcionários. A Companhia reconhece que o abuso do álcool, drogas ou outras substâncias por parte dos funcionários afetará sua capacidade de trabalhar de modo adequado, causando sérios efeitos adversos quanto à segurança, eficiência e produtividade dos outros funcionários e da Companhia como um todo. O mau uso de drogas legais, ou o uso, posse, distribuição ou venda de drogas ilícitas, ou drogas controladas que não tenham sido prescritas nas dependências ou instalações da Companhia, é estritamente proibido e constitui motivo suficiente para demissão. A posse, uso, distribuição ou venda de bebidas alcóolicas em dependências da empresa não é permitida sem aprovação prévia do gerente senior. Não estar em condições de trabalhar devido ao uso de álcool ou drogas é estritamente proibido e constitui motivo suficiente para demissão. Embora essa política refira-se especificamente ao uso de drogas e álcool, poderá se aplicar a todos os tipos de uso abusivo de substâncias danosas.

A Companhia reconhece que a dependência de álcool ou drogas é uma condição passível de tratamento. Os funcionários que suspeitem que possuem dependência de álcool ou drogas são estimulados a procurar ajuda e a seguir o tratamento adequado o mais rápido possível, antes que isso resulte em problemas de desempenho no trabalho. O Programa de Aconselhamento Médico aos Funcionários ou a equipe médica aconselhará e ajudará a garantir o tratamento. Os funcionários que seguirem os tratamentos indicados receberão benefícios por incapacidade de acordo com os dispositivos dos planos de benefícios e a cobertura do seguro médico, consistentes com os planos existentes.

Nenhum funcionário com dependência de álcool ou drogas será demitido por pedir ajuda para superar a dependência ou devido a envolvimento em um esforço de reabilitação. No entanto, um funcionário que teve ou se reconhece que tenha um problema com abuso de qualquer tipo de substância não poderá trabalhar em posições designadas pela Diretoria como sendo cruciais à segurança e ao bem-estar dos funcionários, do público ou da Companhia. Todo funcionário que voltar do período de reabilitação deverá participar de programas de acompanhamento aprovados pela Companhia. Se um funcionário violar os dispositivos da política de Uso de Álcool e Drogas, medidas disciplinares adequadas serão tomadas. Tais medidas não poderão ser evitadas, nessa ocasião, por um pedido para tratamento ou reabilitação. Se um funcionário sofrendo de dependência de drogas ou álcool recusar a reabilitação, não responder ao tratamento, ou não atender aos padrões satisfatórios de desempenho no trabalho, medidas disciplinares adequadas serão tomadas, inclusive a rescisão do contrato de trabalho. Esta política não exige e não deverá resultar em qualquer regulamento, privilégio ou isenção das exigências normais de desempenho no trabalho.

A Esso poderá conduzir buscas, não anunciadas, por álcool ou drogas em propriedade pertencente à Companhia, ou por ela controlada. Poderá também exigir que os funcionários submetam-se a avaliações médicas ou a testes de álcool e drogas onde houver razão para acreditar que exista uso de álcool ou drogas. Os testes periódicos não-marcados e aleatórios serão conduzidos quando um funcionário se enquadrar em uma das seguintes condições: teve um problema de abuso de drogas ou está ocupando uma posição designada pela Diretoria, ou em um cargo em que testes deste tipo são obrigatórios por lei, ou em um cargo executivo específico. Um resultado positivo no teste ou a recusa de submeter-se a um teste de álcool ou drogas é considerado motivo suficiente para medidas disciplinares, incluindo a rescisão de contrato.

Os contratados, as empresas de transportes e o pessoal dos fornecedores também são cobertos pelo primeiro parágrafo e pelos dispositivos de busca, no quarto parágrafo desta política. Aqueles que violarem a política serão retirados das dependências da Companhia e poderão ter a sua entrada futura proibida.

Além da política acima, é uma exigência da Companhia que todos os candidatos que aceitem ofertas de emprego regular submetam-se a um teste de drogas.

POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES E QUALIDADE DO PRODUTO

A Esso reconhece que a satisfação do cliente é de suma importância para o seu sucesso. Ciente das suas responsabilidades para com os clientes que atende diretamente e para com os que revendem seus produtos, a Companhia luta para atender às suas exigências e interesses e assim merecer o negócio, respondendo de modo eficiente às suas necessidades.

Especificamente, a política da Esso é:

- fornecer produtos de alta qualidade que atendam ou superem as especificações de equipamento e as necessidades do cliente, em todas as circunstâncias razoáveis;
- fornecer serviços que atendam, de modo confiável, a padrões responsáveis de desempenho, eficiência e cortesia;
- fornecer informações precisas e suficientes sobre seus produtos e serviços, incluindo detalhes de garantia e seguro, de modo que um cliente possa tomar uma decisão de compra bem fundada;
- exigir que toda publicidade e qualquer outro tipo de comunicação seja verdadeira.

Além disso, onde os produtos da Esso chegam ao consumidor final por meio de autônomos, como distribuidores e revendedores de postos de gasolina, a política da Esso é a de encorajar ativamente essas partes no sentido de alcançarem padrões comparáveis aos já estabelecidos para o desempenho da própria Esso.

POLÍTICA AMBIENTAL

É política da Esso Brasileira conduzir seus negócios de forma compatível com o equilíbrio das necessidades ambientais e econômicas das comunidades junto às quais opera. É ainda política da Companhia cumprir com toda legislação e regulamentação ambientais e aplicar padrões responsáveis, quando inexistir legislação ou regulamentos específicos. A Companhia está comprometida com esforços contínuos para aprimorar o desempenho ambiental em todas as suas atividades. A preocupação e o respeito ao meio-ambiente serão estimulados em todos os funcionários, enfatizando a responsabilidade de todos com relação à performance ambiental e assegurando a aplicação de práticas operacionais e treinamento apropriados.

A Companhia se comunicará com o público sobre assuntos do meio-ambiente e compartilhará sua experiência com terceiros para facilitar melhorias no desempenho ambiental da indústria.

Assim, a Companhia está empenhada em:

- Trabalhar com grupos governamentais e da indústria para promover o desenvolvimento oportuno de leis e regulamentos ambientais adequados, fornecendo orientação quanto aos impactos dos mesmos no meio-ambiente, nos custos e no fornecimento de produtos.
- Gerenciar seu negócio com o objetivo de prevenir incidentes e projetar, operar e manter suas instalações com esse objetivo.
- Responder rápida e eficazmente a incidentes resultantes de sua operação e cooperar com as organizações da indústria e com órgãos governamentais autorizados.
- Conduzir e apoiar iniciativas destinadas a melhorar a compreensão do impacto de suas atividades no meio-ambiente, aprimorar métodos de proteção ambiental e acentuar sua capacidade de fazer operações e produtos compatíveis com o meio-ambiente.
- Executar oportunas revisões e avaliações de suas operações para medir os progressos alcançados e assegurar cumprimento dessa política ambiental.

POLÍTICA DE ÉTICA COMERCIAL

As normas desta Empresa, delineadas pela Junta de Diretores em anos passados e reiteradas pela Diretoria em sua reunião de setembro de 1975, estabelecem a estrita observância de todas as leis aplicáveis ao seu ramo de negócio.

Nossa política não se restringe a isso. Mesmo onde a lei faculta, a Esso Brasileira prefere o caminho da mais elevada integridade. Costumes locais, tradições e outros fatores diferem de lugar para lugar e isto deve ser levado em consideração. No entanto, a honestidade não está sujeita a crítica em qualquer cultura. Sombras de desonestidade são, simplesmente, um convite à desmoralização e critérios repreensíveis. Uma reputação bem fundamentada no que concerne a negócios escrupulosos é, por si só, um patrimônio inestimável para a Empresa.

Os funcionários devem compreender que é muito importante para nós não apenas alcançar resultados, mas saber COMO esses resultados são alcançados. Os funcionários devem ser encorajados a manter a Gerência informada sobre suas atividades, a registrar todas as transações de modo preciso nos livros e documentos, e a serem honestos e prestativos com os Auditores externos e internos da Companhia.

Esperamos o cumprimento das normas de integridade por parte de todos na Empresa. Não toleraremos aqueles empregados que obtiverem resultados pela violação das leis ou através de negociações inescrupulosas. Por outro lado, continuaremos apoiando - e esperamos que você faça o mesmo - o empregado que deixe passar uma oportunidade ou uma vantagem que só seria obtida com o sacrifício desse padrão ético.

É igualmente importante podermos contar com a sinceridade por parte dos Gerentes de todos os níveis, bem como a observância das políticas da Esso, das regras contábeis e dos controles. Um dos males que resultam quando um Gerente esconde qualquer informação à Gerência e aos Auditores é que os seus subordinados pensam que tem autorização para ignorar os procedimentos e as normas da Empresa, todas as vezes que eles se tornarem inconvenientes. Isto pode resultar na corrupção e desmoralização de uma Organização. Nosso sistema de administração não funciona sem honestidade, sem uma contabilização honesta, sem propostas de orçamento honestas e honesta avaliação dos projetos econômicos.

Tem sido e continua a ser política da Esso Brasileira que todas as transações sejam escrituradas com exatidão em nossos livros e registros. Isto, naturalmente, significa que a falsificação desses livros e registros, e quaisquer contas bancárias não oficialmente registradas, estão estritamente proibidas.

POLÍTICA DE OPORTUNIDADES IGUAIS DE TRABALHO

É política da Esso fornecer oportunidades iguais de trabalho a indivíduos que estejam qualificados para atender às exigências do cargo, independentemente de raça, cor, sexo, religião, país de origem, idade, capacidade física ou mental ou status de veterano de guerra. Oportunidades iguais devem ser fornecidas em todos os aspectos do relacionamento de trabalho, incluindo o recrutamento, contratação, designação de tarefas, promoção, transferência, demissão, administração de salários e seleção para treinamento.

A intenção da Esso é que esforços especiais sejam feitos no sentido de:

- desenvolver e apoiar programas educacionais, fontes e práticas de recrutamento que facilitem o emprego de minorias e mulheres;
- desenvolver e oferecer planos de trabalho que ajudem a atender às necessidades de mão-de-obra diversificada no equilíbrio das obrigações para com a família e o trabalho;
- estabelecer treinamento e esforços, políticas e programas de desenvolvimento da Companhia que dêem apoio à diversidade da força de trabalho e melhorem a representatividade de minorias e de mulheres em toda a Companhia;
- garantir um ambiente de trabalho livre de preconceitos raciais, sexuais, ou outros preconceitos;
- destacar a responsabilidade da gerência com relação a estas questões em todos os níveis da empresa.

NORMA RELATIVA A ATIVIDADES POLÍTICAS

A Esso não faz qualquer contribuição a candidatos ou partidos políticos exceto se, sendo permitida pelas leis aplicáveis, assim for autorizada pela Diretoria.

A política da Esso é divulgar informações e pontos de vista em questões de interesse público que causem impacto importante na Companhia.

A Companhia considera que o alistamento, o voto, a contribuição financeira ao partido ou candidato escolhido, a informação sobre questões políticas, o trabalho junto a órgãos cívicos, e a campanha e cargo em nível local, estadual ou federal são direitos e responsabilidades muito importantes de todos os cidadãos de uma democracia.

Os funcionários que participarem de atividades políticas o farão como cidadãos e não como representantes da Esso. Contribuições políticas pessoais e legais de um funcionário, ou a decisão de não fazer contribuições, não influenciarão a remuneração, a segurança no trabalho ou as oportunidades de crescimento deste funcionário dentro da empresa.

POLÍTICA DE SEGURANÇA

A Esso tem como política conduzir seus negócios de modo a manter a segurança dos funcionários e demais pessoas envolvidas com suas operações, clientes e público em geral. A Companhia se esforçará para evitar todo tipo de acidente, dano ou doenças ocupacionais através da participação ativa de cada funcionário. A Companhia está continuamente comprometida em identificar e eliminar ou gerenciar riscos à segurança ligados a estas atividades.

Nesse sentido, a política da Companhia é:

- projetar instalações, estabelecer padrões, fornecer treinamento e conduzir operações de modo a garantir a segurança dos empregados, da propriedade e das comunidades em que opera;
- responder prontamente, com eficácia e cuidado, a todas as emergências ou acidentes resultantes de suas operações, cooperando com outras empresas ou órgãos governamentais autorizados;
- cumprir todas as leis e regulamentos aplicáveis, e adotar normas próprias responsáveis onde as leis e regulamentos não existirem;
- cooperar com órgãos do governo e outras entidades, se apropriado, no desenvolvimento de leis, regulamentos e normas de conduta responsáveis;
- conduzir e apoiar pesquisas para aumentar o conhecimento na segurança sobre os efeitos da matéria-prima, produtos e operações, aplicando de imediato as descobertas significativas e compartilhando-as com os funcionários, clientes, outras empresas, órgãos do governo e público em geral;
- enfatizar para todos os funcionários suas responsabilidades sobre a segurança de suas atividades;
- executar revisões e avaliações adequadas de suas operações para medir o progresso alcançado e garantir o cumprimento desta política de segurança.

POLÍTICA QUANTO A SUBSTÂNCIAS TÓXICAS

É política da Esso Brasileira conduzir seus negócios de modo a proteger funcionários e outros envolvidos nas suas operações, clientes e o público em geral de riscos inaceitáveis devido a substâncias tóxicas usadas ou produzidas pela empresa. A Companhia está comprometida com esforços contínuos para identificar e gerenciar os riscos associados a tais substâncias, proporcionando uma margem de segurança adequada para o público e o meio-ambiente.

Nesse sentido, a Companhia está determinada a:

- cumprir todas as leis e regulamentos aplicáveis, e aplicar normas responsáveis quando leis e regulamentos não existirem;
- trabalhar com órgãos do governo e outros órgãos, como apropriado, a fim de desenvolver leis, regulamentos e normas responsáveis para proteger a saúde e o meio-ambiente;
- considerar os efeitos tóxicos como prioridade no planejamento e desenvolvimento de produtos ou processos;
- especificar as precauções necessárias no manejo, transporte, uso e descarte de seus produtos, comunicando-as aos clientes e a terceiros que possam ser afetados, e trabalhar para assegurar o seu cumprimento;
- não fabricar, usar ou vender materiais onde não seja possível controlar de modo adequado os riscos de substâncias tóxicas através de um adequado projeto de equipamentos, procedimentos e práticas;
- responder de modo rápido e eficaz a incidentes ou liberações em emergências resultantes de suas operações, cooperando com organizações da Indústria e com órgãos autorizados do governo;
- conduzir e apoiar iniciativas para ampliar o conhecimento sobre os efeitos tóxicos dos materiais produzidos, usados ou vendidos pela Companhia, aplicando prontamente as descobertas significativas e compartilhando-as com funcionários, clientes, comunidade científica, órgãos governamentais e público em geral;
- executar revisões e avaliações de suas operações para medir o progresso e assegurar o cumprimento desta política.