

LUIZ CARLOS BRESSER PEREIRA

EMPRESÁRIOS E  
ADMINISTRADORES  
NO BRASIL



**editora brasiliense**  
**1974**

Capa  
*Moema Cavalcanti*

Revisão Ortográfica:  
*Antonio Sérgio Guimarães*



EDITORA **brasiliense** SOC. AN.  
01042 – Rua Barão de Itapetininga, 93  
SÃO PAULO – BRASIL

EMPRESÁRIOS E  
ADMINISTRADORES  
NO BRASIL

DA MESMA EDITORA – *OBRAS DE CIÊNCIAS SOCIAIS*

*Consultor Editorial*

Dr. Leôncio Martins Rodrigues

*Professor da Universidade de São Paulo*

- Andrade, Manuel Correia de* – Espaço, Polarização e Desenvolvimento  
Geografia, Região e Desenvolvimento  
Paisagens e Problemas do Brasil  
Terra e o Homem no Nordeste (A)
- Boggs, James* – Revolução Americana (A)
- Castro, Josué de* – Documentário do Nordeste  
Ensaio de Biologia Social  
Livro Negro da Fome (O)  
Sete Palmos de Terra e um Caixão
- Fausto, Boris* – Revolução de 1930 (A)
- Graham, Richard* – Grã-Bretanha e o Início da Modernização no Brasil
- Lipiner, Elias* – Judaizantes nas Capitâneas de Cima (Os)
- Manchester, Alan K.* – Preeminência Inglesa no Brasil
- Murmis, Miguel e* – Estudos Sobre as Origens do Peronismo
- Portantiero, Juan Carlos*
- Pappenheim, Fritz* – Alienação do Homem Moderno
- Pereira, Luiz Carlos Bresser* – Desenvolvimento e Crise no Brasil
- Prado Jr., Caio* – Esboço dos Fundamentos da Teoria Econômica  
Evolução Política do Brasil  
Formação do Brasil Contemporâneo  
História e Desenvolvimento  
História Econômica do Brasil  
Mundo do Socialismo (O)  
Revolução Brasileira (A)
- Rodrigues, Leôncio Martins* – Industrialização e Atitudes Operárias
- Singer, Paul* – Economia Política da Urbanização
- Singer, Paul;* – Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento
- Ianni, Octávio;*
- Fernandes, Florestan e outros*
- Sodré, Nelson Werneck* – Formação Histórica do Brasil



## OBRAS DO AUTOR

### *Livros:*

Desenvolvimento e Crise no Brasil, Editora Brasiliense, 1968/73.

Tecnoburocracia e Contestação, Editora Vozes, 1972.

Administração e Relações Industriais na Pequena Empresa Brasileira, em co-autoria, Fundação Getúlio Vargas, 1968.

### *Entre os diversos artigos publicados citam-se:*

The Rise of Middle Class and Middle Management in Brazil, Journal of Inter-American Studies, julho, 1962.

O Empresário Industrial e a Revolução Brasileira, Revista de Administração de Empresas (RAE), julho, 1963.

Inflação e Lucros da Empresa, com Silvio Luiz Bresser Pereira, RAE, março, 1964.

Origens Étnicas e Sociais do Empresário Paulista, RAE, junho, 1964.

Problemas da Agricultura Brasileira e suas Causas, Journal of Inter-American Studies, janeiro, 1964.

O Administrador Profissional e as Perspectivas da Sociedade Brasileira, RAE, setembro, 1966.

Modelo de Desenvolvimento Econômico a Dois Setores, RAE, março, 1967.

Teoria Econômica e Países Subdesenvolvidos, RAE, setembro, 1967.

A Elasticidade-lucro das Vendas, RAE, março, 1970.

A Distribuição de Renda e a Recuperação da Economia Brasileira, Visão, dezembro, 1970.

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b>	
EMPRESÁRIOS E ADMINISTRADORES .....	14
Industrialização: Surgem os Empresários .....	16
Alianças: Não Surge uma Burguesia Nacional .....	17
Define-se um Novo Modelo de Desenvolvimento .....	19
Burocratização: Surgem os Administradores .....	21
Administradores de Empresa em Segundo Plano .....	22
Conclusão .....	26
<b>CAPÍTULO I</b>	
A PESQUISA .....	30
O Universo e a Amostra .....	33
Características Gerais das Empresas .....	38
Diretores Ativos por Empresa .....	39
<b>CAPÍTULO II</b>	
A BUROCRATIZAÇÃO DAS EMPRESAS E A ABERTURA DE SEU CAPITAL .....	42
Revolução Gerencial e Abertura do Capital .....	46
Controle do Capital das Empresas Paulistas .....	55
O Acesso à Diretoria .....	57
A Formalização da Organização .....	63
Conclusão .....	66
<b>CAPÍTULO III</b>	
ORIGENS ÉTNICAS .....	70
Origens Étnicas e Nacionalidade da População .....	72
Falta de Atração pelos Negócios .....	75
Origens Étnicas de Diretores e Empresários .....	78
Origens dos Pais dos Diretores .....	82
País de Nascimento dos Diretores .....	84
<b>CAPÍTULO IV</b>	
MOBILIDADE SOCIAL .....	88

Mobilidade Social e Desenvolvimento .....	89
Sistemas de Estratificação Social .....	91
Sistema de Classes Sociais .....	93
Sociologia do Conflito e Funcionalistas .....	95
Camadas Sociais .....	100
Metodologia de Estratificação e Mobilidade Social .....	103
Origem e Mobilidade Social dos Diretores .....	113
Situação Econômica da Família e Instrução do Pai .....	116
Profissão dos Pais e Avós dos Diretores .....	119
Diretores e Empresários .....	124
Uma Avaliação da Mobilidade Social .....	128
A Oportunidade de Chegar à Diretoria .....	132
<b>CAPÍTULO V</b>	
CARREIRA DOS DIRETORES .....	138
Tipos de Diretores Segundo Carreira .....	138
Mobilidade Através do Tempo .....	140
Mobilidade Através das Funções e das Empresas .....	147
<b>CAPÍTULO VI</b>	
ORIGEM SOCIAL E CARREIRA .....	155
Duas Grandes Classes .....	156
Origem Social e as Empresas .....	158
Carreira e Origem Social .....	162
<b>CAPÍTULO VII</b>	
DIRETORES PROFISSIONAIS E NÃO-PROFISSIONAIS .....	169
Controle do Capital e Instrução .....	170
Origens Étnicas .....	173
Carreira .....	177
<b>CAPÍTULO VIII</b>	
CONCLUSÃO EM PERSPECTIVA HISTÓRICA .....	184
<b>ANEXO I</b>	
ORIGENS ÉTNICAS E SOCIAIS DO EMPRESÁRIO PAULISTA .....	191
<b>ANEXO II</b>	
TRÊS HIPÓTESES SOBRE O INÍCIO DA INDUSTRIALIZAÇÃO BRASILEIRA E A ECONOMIA CAFEEIRA .....	209
<b>ANEXO III</b>	
O EMPRESÁRIO INDUSTRIAL E A REVOLUÇÃO BRASILEIRA ...	213
<b>ANEXO IV</b>	
QUESTIONÁRIO DA PESQUISA SOBRE MOBILIDADE E CARREIRA DOS DIRIGENTES DAS EMPRESAS PAULISTAS .....	225
OBRAS CITADAS .....	229
ÍNDICE DE QUADROS .....	235

## APRESENTAÇÃO

Este livro, depois de situar historicamente empresários e administradores dentro do processo de desenvolvimento do Brasil, tem como objetivo analisar as origens étnicas e sociais, a mobilidade e carreira dos dirigentes das empresas industriais paulistas. Procuramos, além disso, levantar dados sobre o processo de burocratização das empresas em que esses dirigentes trabalham e o grau de abertura de seu capital.

Mais do que estudar apenas os empresários ou apenas os administradores profissionais, nosso objetivo é englobar ambos sob a denominação de dirigentes de empresas. Entendemos a expressão empresário restritamente, em termos schumpeterianos, como o inovador que dirige o processo de produção, fundando e/ou desenvolvendo decisivamente empresas. Já dirigente é um termo mais amplo, incluindo não apenas os empresários, mas também seus continuadores dentro da família e os administradores profissionais. Para ser dirigente de empresa, de acordo com o conceito por nós utilizado, basta ser diretor ativo de uma empresa. Sempre que for necessário, porém, distinguiremos os empresários dos administradores. E no final deste livro publicamos dois estudos que tratam exclusivamente dos empresários.

A eventual importância do tema por nós escolhido é função do modelo de desenvolvimento econômico adotado pelo Brasil. Esse modelo é o de uma economia de mercado, com controle privado dos bens de produção. Trata-se, portanto, de um modelo de desenvolvimento capitalista descentralizado. É verdade que, nos últimos vinte anos, houve uma nítida tendência a um maior grau de centralização do sistema, seja através do aumento da participação do Estado na formação da renda nacional, seja através dos

mecanismos de planejamento e intervenção do Estado na economia de mercado. Com isto, repete-se no Brasil a tendência universalmente observada de estabelecimento de uma estrutura tecnoburocrática paralelamente ao sistema capitalista.

Não obstante, o controle da economia continua basicamente descentralizado, o que torna o papel dos dirigentes de empresa, no processo de desenvolvimento econômico, primordial. São eles que organizam a produção. Deles depende em grande parte a eficiência, dinamismo e competitividade internacional do sistema econômico.

Em uma primeira fase, no início do processo de industrialização, tornava-se mais interessante estudar o papel dos empresários no processo de desenvolvimento. Entretanto, à medida em que as empresas crescem e se burocratizam, e que o próprio sistema econômico e político tende a um certo grau de centralização, torna-se importante ampliar nosso campo de estudo, abrangendo os dirigentes de empresas. Este estudo completar-se-ia se fosse realizada uma pesquisa paralela com os dirigentes das empresas públicas e da administração pública de cúpula em geral. Preferimos, todavia, limitar nosso campo de pesquisa, não só dada a limitação de nossos recursos, mas também para não incorrerem no risco de pretender demais e afinal nada alcançar.

Por outro lado, parece-nos lícito supor que os dirigentes das empresas industriais paulistas médio-grandes e grandes por nós pesquisadas constituem um grupo razoavelmente homogêneo em termos de renda, poder e prestígio social. Constituem uma parte importante da classe alta ou da elite dominante em São Paulo. Estudando as origens étnicas e sociais desse grupo obtínhamos, assim, automaticamente, índices importantes de mobilidade social. Além disso, ficamos conhecendo melhor os dirigentes das empresas paulistas, o grau de profissionalização de suas carreiras, os fatores de acesso social e profissional e uma série bastante extensa de outras informações, que poderão ser objeto de uma grande variedade de análises, em adição à análise inicial e básica que realizaremos neste trabalho.

Esta pesquisa foi realizada entre 1964 e 1965 pelos professores Heinrich Rattner, Orlando Figueiredo e pelo autor, sob a coordenação do Professor Flávio Penteadó Sampaio, então diretor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (EAESP). A pesquisa foi realizada no Centro de Pesquisas e Publicações dessa instituição e contou com o apoio financeiro da Fundação de Amparo à Pesquisa do Governo do Estado de São Paulo. O trabalho de campo contou com a participação do Professor Ary Ribeiro de Carvalho, e de alunos da EAESP.

Esta pesquisa constou de duas partes: a primeira teve como universo os diretores das empresas enquanto que a segunda versou sobre os administra-

dores de nível médio das empresas. Este trabalho utiliza apenas os resultados da pesquisa relativa aos diretores.

Quero, em primeiro lugar, agradecer aos co-autores da pesquisa e particularmente ao prof. Flávio Penteadó Sampaio. Sou devedor também dos professores Antonio Delfim Netto e Diva Benevides Pinho, que me orientaram na execução do trabalho. Agradeço finalmente a meu pai, Sylvio Pereira, aos professores Juarez Brandão Lopes, Yoshiaki Nakano, Sílvio Luiz Bresser Pereira, Manoel Berlinck, Fernando C. Prestes Motta, Luiz Ferreira França, Maurício Tragtenberg, Antonio Angarita Silva e Gustavo de Sá e Silva, que, em diversos momentos, auxiliaram-me com suas sugestões. Tenho um débito especial para com a professora Elza Salvatore Bérquo, que reviu a pesquisa realizada sob o ponto de vista metodológico e concluiu que seria efetivamente mais aconselhável, do ponto de vista científico, não reivindicar precisão estatística para os resultados obtidos. Agradeço ainda a minha mulher, Vera Cecília, com quem freqüentemente dialoguei enquanto realizava este trabalho. Dirijo um último agradecimento a minhas secretárias Cornélia Kayo Nakayama e Zara Augusto de Oliveira, que datilografaram e ajudaram a revisar, respectivamente, a primeira e a versão final deste trabalho. A responsabilidade pelo mesmo, todavia, é obviamente toda minha.

No Anexo I deste livro reproduzo o artigo em que relatei os resultados básicos da pesquisa anterior que realizamos sobre as origens étnicas e sociais dos empresários paulistas. No Anexo II apresento um estudo preliminar sobre as origens do capital que permitiu a industrialização brasileira. Está baseado em dados adicionais da primeira pesquisa sobre os empresários, que realizamos em 1961, e revela a pouca importância direta que tiveram os fundos transferidos do setor cafeeiro para dar início ao processo de acumulação de capital industrial no Brasil. No Anexo III reproduzo um artigo de 1963, em que fiz uma ampla análise do papel do empresário no processo político brasileiro. Procurei então demonstrar como os empresários industriais, que em uma primeira fase se aliam às forças populistas e começam a desenvolver uma ideologia nacionalista, perdem em seguida a oportunidade de se transformar em uma burguesia nacional, na medida em que uma série de fatos novos, ocorridos em fins dos anos 50, leva os empresários a unir-se definitivamente à oligarquia agrário-comercial decadente e a assumir uma posição dependente em relação ao capital estrangeiro, que então começava a entrar decididamente no setor industrial da economia brasileira.

São Paulo, setembro de 1973

## Introdução

### EMPRESÁRIOS E ADMINISTRADORES

Empresários industriais e administradores profissionais são dois personagens que só surgem de forma significativa dentro da estrutura social brasileira nos últimos cinquenta anos. Antes disto não podíamos falar em empresários schumpeterianos no Brasil e muito menos em administradores profissionais, na medida em que as unidades de produção básicas de todo o período pré-industrial brasileiro — os latifúndios — jamais se constituíram em empresas capitalistas modernas, em que desenvolvimento tecnológico e aumento de eficiência são preocupações básicas. Por outro lado, e ao contrário do que aconteceu nos países capitalistas desenvolvidos, até hoje nem os empresários nem os administradores de empresas alcançaram um poder econômico e político significativo no Brasil.

Podemos reconhecer no processo histórico de desenvolvimento do Brasil, desde o início de sua colonização até o presente, uma série de fases razoavelmente distintas. São todas momentos de um processo de desenvolvimento ou de crescimento de tipo capitalista. Mas o capitalismo no Brasil, dentro da dinâmica que lhe é própria, revestiu-se em cada momento histórico de características particulares, que devem ser claramente distinguidas<sup>1</sup>.

Até 1808-22, vivemos em um regime estritamente colonial no plano político, que corresponde na área econômica a uma economia baseada no latifúndio, na mão-de-obra escrava não especializada, na produção extensiva de alguns produtos de exportação e na mineração do ouro. Não existe um processo de desenvolvimento, mas de crescimento econômico instável e dependente de uma metrópole decadente como era Portugal. Este é o

período colonial, que termina com a Revolução Industrial, a abertura dos portos e a Independência.

A Revolução Industrial na Europa coincide com a nossa independência política, da qual é causa importante. Tem então início uma segunda etapa da história do Brasil, semi-colonial do ponto de vista político, primário-exportadora no plano econômico. Esta segunda fase é, sob muitos aspectos, uma seqüência da primeira. No plano interno surge um novo produto dominante, o café, e a oligarquia agrário-comercial brasileira assume definitivamente o poder que antes partilhava com as autoridades coloniais portuguesas. A infra-estrutura econômica desenvolve-se, mas continua basicamente a mesma, baseada no latifúndio auto-suficiente em termos do consumo dos que nele vivem, no trabalho não-especializado, na produção extensiva, na baixa produtividade, nos baixos níveis de remuneração da mão-de-obra. A grande transformação, em relação ao período colonial, ocorre no setor externo. A Revolução Industrial na Europa modifica radicalmente a história do capitalismo. A sociedade e a economia da Inglaterra, da França dão um salto qualitativo gigantesco, que se reflete no Brasil através da grande expansão do comércio mundial, da divisão internacional do trabalho entre produtores de produtos manufaturados e produtores de produtos primários, na realização de investimentos por parte dos países centrais nos países periféricos para organizar a produção, o transporte e a comercialização dos produtos primários.

Nestas duas primeiras fases, o desenvolvimento brasileiro está estritamente baseado na agricultura. A oligarquia agrário-comercial brasileira adota uma perspectiva basicamente capitalista, quando se trata de exportar, mas no plano interno dos latifúndios ainda guarda uma série de características tradicionais, semi-feudais<sup>2</sup>. Nossa dependência, nos três primeiros séculos, de uma metrópole em que o capitalismo não conseguia desenvolver-se adequadamente, acentua o caráter tradicional dos latifúndios, em seu plano interno. Estes caracterizavam-se pelo auto-consumo, por uma relação de senhor e servo ou escravo, muito mais do que uma relação entre capitalistas e trabalhadores assalariados. Como resultado deste fato, somado ao caráter instável de preços dos produtos exportados, que sugere a especulação ao invés da preocupação com a eficiência produtiva, e ao caráter estritamente dependente de nossa economia, o latifúndio brasileiro nunca chegou a se transformar em uma empresa capitalista moderna. O capitalismo brasileiro, enquanto durou o período primário-exportador, permaneceu em uma fase mercantilista, em que o lucro é o objetivo, mas a produtividade não se constitui no meio principal de se alcançar o lucro. Este papel cabe à especulação e ao simples aumento quantitativo da produção. O latifúndio é um empreendimento comercial, mercantilista, em que elementos tradicionais sobrevivem e condicionam a organização interna da sua produção.



Da mesma forma que o latifúndio não se transforma em uma empresa capitalista moderna até o fim do modelo primário-exportador, o fazendeiro ou o usineiro não se transformaram em empresários capitalistas schumpeterianos, para os quais a inovação é a fonte básica de lucro<sup>3</sup>. Ao invés disto, eles assumem um papel contraditório de capitalistas mercantilistas e de grandes senhores de terras e escravos. Constituem a oligarquia agrário-comercial brasileira, que, aliada ao capitalismo internacional, domina econômica e politicamente o Brasil durante o século passado e o início deste.

### *Industrialização: Surgem os Empresários*

O modelo primário-exportador entra em crise nos anos trinta, com a grande Depressão. Este fato coincide com uma revolução política que alija do poder a velha oligarquia agrário-comercial. O processo de industrialização, que se iniciava na última década do século XIX e tivera um impulso considerável durante a Primeira Guerra Mundial, passa então por um processo de desenvolvimento decisivo. Tem início uma terceira fase da história do Brasil, correspondente, no plano econômico, ao modelo de substituição de importações.

É só a partir desse momento que os empresários industriais brasileiros começam a se transformar em um personagem significativo, ao invés de marginal, dentro da estrutura social brasileira. As empresas industriais crescem em número e se expandem. E os empresários industriais vêem seu número e o seu poder econômico e político aumentados. A industrialização, que então ocorre, transforma profundamente a economia e a sociedade brasileira. Ela é facilitada pela crise do capitalismo mundial, ocorrida com a grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial. O sistema de divisão internacional do trabalho, até então vigente, entra em colapso e com ele o modelo primário-exportador. Em seu lugar surge um processo vigoroso de industrialização por substituição de importações, o qual tem como resultado, em trinta anos, a formação de um parque manufatureiro integrado e razoavelmente sofisticado do ponto de vista tecnológico, na região de São Paulo.

Até o fim dos anos quarenta a industrialização brasileira foi realizada por uma nascente burguesia nacional<sup>1</sup>. Os empresários eram em grande parte imigrantes ou descendentes de imigrantes<sup>4</sup>, conforme veremos extensamente neste livro, mas estavam todos radicados no Brasil. A participação do capital estrangeiro na industrialização do país é muito secundária até o fim dos anos quarenta. O capital estrangeiro se instalara no Brasil durante o período primário-exportador na área dos transportes e dos serviços, com o objetivo de operacionalizar a economia exportadora de produtos primários então predominante. Nessa época não havia qualquer interesse do imperialismo em participar do processo de industrialização do país. Muito pelo contrário,

para extensas áreas de interesses dentro do sistema imperialista, era preferível manter o *status quo* da divisão internacional do trabalho. O início da revolução industrial brasileira, por outro lado, ocorre quando e porque o capitalismo internacional entra em crise. Explica-se, assim, o fato de que o primeiro grande impulso da industrialização brasileira seja dado por empresários industriais brasileiros. O próprio Estado, em um primeiro momento, tem um papel também secundário. A Revolução de 1930 permite que os empresários industriais não sofram mais oposição por parte do Governo. Os governos anteriores eram representantes da oligarquia agrário-comercial, a qual sempre se opusera à industrialização do País<sup>5</sup>. A posição do governo que se instala no Brasil a partir de 1930 é radicalmente oposta, mas faltavam ao Estado os meios para uma efetiva promoção do desenvolvimento industrial brasileiro.

Dentro desse quadro, os empresários industriais iniciam a revolução industrial brasileira. Aproveitam-se da existência de um incipiente mercado interno e de uma infra-estrutura econômica e financeira, que o café havia permitido montar. O capital empregado diretamente na indústria não provém diretamente do café. Cerca de 80% dos fundos utilizados na fundação das empresas industriais, mais ou menos nessa época, têm origem em recursos próprios ou da família dos empresários. E estes e suas famílias definitivamente pouco tinham a ver com os grandes fazendeiros de café do período anterior<sup>6</sup>. Cerca de 85% dos empresários paulistas tinham origem imigrante. Apenas 4% deles originam-se das famílias ligadas à velha oligarquia agrário-comercial<sup>7</sup>.

### *Alianças: Não Surge uma Burguesia Nacional*

Estes fatos levam alguns autores a imaginar que no Brasil estava se formando uma burguesia nacional, a qual teria condições de liderar o processo de desenvolvimento do Brasil em bases capitalistas e nacionalistas, à semelhança do que aconteceu nos países europeus, nos Estados Unidos e no Japão, a partir de suas respectivas revoluções industriais<sup>8</sup>. Na medida em que esta burguesia tinha origens sociais e bases econômicas diversas das da velha oligarquia agrário-comercial, cujos interesses sempre se identificaram com o nacionalismo, e na medida em que os interesses dessa burguesia industrial conflitavam com os interesses do velho imperialismo, imaginava-se que ela poderia ser uma burguesia nacional<sup>9</sup>.

Conforme analisamos longamente em um outro trabalho<sup>10</sup>, este tipo de análise tinha uma certa validade até meados dos anos cinquenta, mas, já nessa época, uma série de fatos novos tornava definitivamente inviável a constituição de uma burguesia nacional no Brasil.

Em primeiro lugar, o conflito entre a oligarquia agrário-comercial baseada no café e os empresários industriais deixava de ter sentido, na

medida em que a primeira entrava em decadência, enquanto a segunda, no final dos anos cinquenta, consolidara sua posição. A industrialização já era nesse momento um fato consumado no Brasil. A ideologia da oligarquia agrário-comercial, baseada em crenças do tipo “O Brasil é país essencialmente agrícola”, ou “a industrialização no Brasil é artificial e inviável”, perdera qualquer razão de ser depois do grande desenvolvimento industrial dos anos cinquenta. Os empresários industriais assumiram uma posição dominante dentro da burguesia brasileira, colocando definitivamente em segundo plano os grandes comerciantes e fazendeiros, que haviam dominado o país anteriormente. Para impor-se, a indústria deixava de ser obrigada a lutar contra os representantes, agora decadentes, da velha oligarquia agrário-comercial. Ela já se impusera. A industrialização no Brasil já se consolidara. O protecionismo à indústria também já ganhara bases sólidas, não só na consciência nacional, na ideologia dominante, mas também no Direito, através da Lei de Tarifas de 1958. Os empresários industriais não precisavam mais ser nacionalistas para defender seus interesses. A burguesia industrial brasileira perdia a oportunidade de ser nacional na medida em que, vencida a primeira batalha de industrialização, ela repousava sobre os louros, revelava-se incapaz de desenvolver uma ideologia própria, aliava-se à velha oligarquia mercantilista, cuja ideologia sempre fora dependente e alienada, e incorporava grande parte dessa ideologia.

Em segundo lugar, a burguesia industrial brasileira perde a oportunidade de ser nacional, na medida em que se alia ao capitalismo internacional, que, a partir dos anos cinquenta, ultrapassada a crise de quase vinte anos por que passara, volta a interessar-se pelos países subdesenvolvidos, inclusive pelo Brasil. Nesse momento, as grandes empresas internacionais viam-se diante das seguintes alternativas: ou investiam diretamente no Brasil, começando a participar efetivamente da industrialização, ou insistiam em tentar manter o Brasil em uma fase primário-exportadora. Foi-lhes fácil perceber que a segunda alternativa era inviável. O processo de substituição de importações já estava adiantado. Era irreversível. O capitalismo internacional optou, portanto, e decididamente, pela solução de investir na indústria brasileira, da mesma forma que em fins do século passado e começo deste havia optado pelo investimento no setor terciário.

A reentrada do capital estrangeiro no Brasil obtém imediatamente o apoio entusiástico do Governo e da classe empresarial capitalista. Há algumas vozes discordantes dentro desta última, mas a resistência que eventualmente se poderia esperar dos empresários industriais não acontece. Não apenas a integração das “classes produtoras”, acima referida, tirava qualquer possibilidade de resistência aos empresários industriais, já que os setores mercantilistas do capitalismo brasileiro sempre haviam sido violentamente favoráveis ao capital estrangeiro, mas também os próprios empresá-

rios industriais percebiam mais vantagens do que desvantagens na entrada dos capitais estrangeiros no setor industrial brasileiro<sup>1 1</sup>.

A entrada do capital estrangeiro na indústria significava para os empresários brasileiros de um lado concorrência, de outro possibilidade de cooperação, na qualidade de fornecedores ou de compradores das empresas estrangeiras. Desde que os empresários industriais não tivessem pretensões hegemônicas dentro do Brasil e se dispusessem a aceitar uma posição dependente, o perigo da concorrência podia ser colocada em segundo plano. Na medida em que os empresários industriais brasileiros aceitassem uma posição secundária na indústria brasileira, reservando uma série de setores essenciais para a indústria estrangeira, não haveria porque falar de concorrência. Ora, os empresários industriais brasileiros nunca chegaram a se constituir em um grupo social coeso, com interesses, objetivos e ideologia definidos<sup>1 2</sup>. Ganharam súbita importância com a crise do capitalismo internacional, mas logo assumiram uma posição de estrita dependência do governo, de cuja proteção necessitavam. Aceitar uma segunda dependência — a do capitalismo internacional — não era problema para eles. Havia mais vantagens, pelo menos a curto prazo, na cooperação e na dependência, do que em uma resistência ao capital estrangeiro.

### *Define-se um Novo Modelo de Desenvolvimento*

Renovava-se, assim, a aliança entre o capitalismo internacional e o brasileiro. Os parceiros, porém, haviam mudado e os objetivos também eram algo diversos. A velha aliança fora estabelecida entre a oligarquia agrário-comercial mercantilista e o capitalismo internacional, em função da divisão internacional do trabalho e do modelo primário-exportador. Corresponde ao velho imperialismo, que limita-se a organizar a produção e a comercialização dos produtos primários, e se opõe ao desenvolvimento industrial. A nova aliança é estabelecida entre o capitalismo brasileiro moderno inclusive os empresários industriais e o capitalismo internacional, com a participação do governo como parte essencial da aliança. Corresponde ao novo imperialismo, que não é mais anti-industrializante, mas que propõe um modelo de desenvolvimento industrial dependente muito particular para o Brasil<sup>1 3</sup>.

No momento em que esse sistema de alianças entre o capitalismo nacional, o internacional e o Governo começa a se definir, a partir dos anos cinquenta, os empresários brasileiros passam a assumir uma posição cada vez mais secundária dentro da economia nacional. O Governo Kubitschek marca, ao mesmo tempo, a realização dessas novas alianças, a consolidação da indústria no país, o fim do modelo de substituição de importações, o fim

do modelo político populista caracterizado por uma aliança do empresariado progressista com o populismo e as esquerdas incipientes, em conflito com a oligarquia agrário-comercial, a integração do capitalismo nacional, ou seja, dessa oligarquia agrário-comercial com empresários industriais, o início de um forte processo de intensificação do capital em relação à mão-de-obra empregada, e de concentração da renda em favor das classes capitalistas.

Todas essas transformações levam o sistema à crise econômica e política, que ocorre a partir de 1961 até 1967. No final desta crise começa a se definir um novo modelo brasileiro de desenvolvimento, caracterizado pela aliança entre a tecnoburocracia civil e militar que passa a dominar o Governo e o capitalismo internacional, com uma participação secundária para os empresários nacionais. Este modelo tecnoburocrático-capitalista caracteriza-se, no plano econômico, por um processo de concentração de renda da classe média para cima, que divide cada vez mais claramente a sociedade brasileira em dois grandes setores: um setor “moderno”, constituído por 20 a 30% da população, que participa ativamente do processo de desenvolvimento, e um setor “tradicional”, marginalizado permanentemente dos benefícios do crescimento econômico. O setor moderno, graças a uma decidida intervenção do Governo e do capitalismo internacional, e à concentração de renda, conseguiu lograr altas taxas de crescimento. Um vigoroso sistema de subsídios à exportação de manufaturados, por outro lado, permite ao capitalismo brasileiro, que entre 1930 e 1960 se voltara para dentro, no modelo de substituição de importações, volte-se novamente para fora, para integrar-se no sistema capitalista internacional. O nível de vida das populações pobres permanece estagnado. As empresas internacionais e a tecnoburocracia governamental definem um tipo de produção, baseado nos padrões de consumo dos países desenvolvidos, em que só a classe média e a classe alta são relevantes. A classe baixa pode permanecer marginalizada. Por outro lado, na medida em que a tecnologia capital-intensiva utilizada pela indústria moderna exige pouca mão-de-obra, o próprio setor moderno pode supri-la, ameaçando de marginalização permanente a classe baixa e o setor tradicional da economia<sup>14</sup>.

Dentro desse novo modelo, se a classe baixa é marginalizada em termos econômicos e políticos, os empresários capitalistas brasileiros sofrem um outro tipo de marginalização política muito particular senão paradoxal. Temos um sistema capitalista, ou mais especificamente tecnoburocrático-capitalista, em que os capitalistas brasileiros são cada vez mais marginais, em termos de poder, em relação ao capitalismo internacional e à tecnoburocracia governamental. No plano econômico eles são, juntamente com o capitalismo internacional, os grandes beneficiados. Apropriam-se de uma parcela cada vez maior do excedente. Mas no plano político das

relações de poder, a perda da oportunidade de se transformar em uma burguesia nacional, nos anos cinqüenta, parece irreversível nos anos setenta.

### *Burocratização: Surgem os Administradores*

Com a entrada do capitalismo internacional na indústria brasileira a partir dos anos cinqüenta, e com o grande processo de expansão e burocratização por que passam então as empresas, começa a surgir um novo personagem no processo de desenvolvimento do país: o administrador de empresas profissional. Ao mesmo tempo, no setor público, com o extraordinário crescimento das agências e das empresas públicas, começa a surgir um outro personagem fundamental: os administradores profissionais e técnicos do setor público. Não há estudos realizados sobre eles. Sabemos, no entanto, que, enquanto a tecnoburocracia privada, formada pelos administradores profissionais das empresas privadas nacionais e estrangeiras, via crescer sua importância em termos relativamente lentos, o poder da tecnoburocracia pública crescia de forma explosiva nestes últimos 20 ou 30 anos. Sem dúvida, no setor privado, os administradores profissionais crescem dia a dia em número e importância. Já há um número relativamente grande de diretores que são administradores profissionais. Nesse setor, porém, o poder interno nas empresas continua claramente nas mãos dos empresários brasileiros, no caso das empresas nacionais, e sob o controle dos tecnoburocratas e capitalistas sediados nos países centrais, no caso das empresas estrangeiras. A formação de uma tecnoburocracia privada no Brasil ainda é incipiente. O poder dos administradores de empresas brasileiras é ainda muito limitado<sup>15</sup>.

Já no setor público, o crescimento do poder dos tecnoburocratas foi impressionante. O Estado brasileiro passou por um profundo processo de modernização e burocratização no após-guerra. Isto ocorreu principalmente ao nível das novas agências e bancos governamentais, como o BNDE, a SUDENE, o Banco Central, o BNH, alguns bancos estaduais ou regionais, o IPEA, e de agências para-estatais, como a Fundação Getúlio Vargas, seja ao nível das empresas públicas como a Petrobrás, a Eletrobrás, as grandes siderúrgicas públicas, a CESP, a Embratel. Todas essas agências e empresas organizaram-se em torno de numeroso e crescentemente capacitado conjunto de técnicos, que assumiram ou posições de assessores especialistas, ou de administradores públicos. O processo de modernização atingiu também, de forma muito clara, as forças armadas, que se transformaram em burocracias altamente tecnificadas e bem estruturadas. Hoje já não é mais possível confundir o Exército, a Marinha ou a Aeronáutica no Brasil com corpos armados a serviço de oligarquias ou caudilhos. Transformaram-se em burocracias modernas, dotadas de alto grau de racionalização administrativa, e capazes de desenvolver, com razoável autonomia, uma ideologia própria<sup>16</sup>. Finalmente, os próprios setores públicos tradicionais passaram por um

processo de burocratização e modernização, levando o Estado a perder aos poucos seu caráter cartorial de grande agência de empregos sem nenhuma operacionalidade, que fora dominante até 1930.

O desenvolvimento dessa tecnoburocracia civil e militar ocorria ao mesmo tempo que o Estado dobrava sua participação no produto bruto, e multiplicava por muitas vezes sua participação no investimento total anual do país. Na verdade o primeiro fenômeno era em grande parte conseqüência do segundo, e ambos, em conjunto, vão tornar possível, a partir de 1964, o controle político do Brasil por uma tecnoburocracia civil e militar.

### *Administradores de Empresas em Segundo Plano*

Dentro desse grande quadro, os administradores profissionais privados surgem como uma força crescente mas ainda de segundo plano. O administrador de empresas é um profissional na medida em que exerce uma atividade remunerada, que possui objeto próprio e se constitui na sua fonte de renda por excelência. Sem possuir a propriedade da empresa, ele toma decisões com autoridade sobre seus recursos humanos e materiais, planejando, organizando e controlando suas operações. É o homem que realiza essas funções especializadas em razão da sua competência profissional, real ou pretendida, e não por ser o proprietário da empresa ou com ele manter relações de parentesco ou amizade.

Existem fundamentalmente três tipos de administradores: o administrador patrimonial, o administrador político, e o administrador profissional. Esta é uma classificação segundo a origem do poder que possuem.

O administrador patrimonial é aquele que deriva seu poder da propriedade. Nas primeiras fases do desenvolvimento do sistema capitalista ele se identifica com a figura do empresário. Depois passa a se identificar com a figura de seus filhos, parentes ou amigos.

O administrador político tem como base de seu poder o prestígio político. É comum nas empresas estatais dos países subdesenvolvidos e nas primeiras fases de desenvolvimento dos sistemas socialistas.

À medida em que ocorre o desenvolvimento econômico, porém, as empresas crescem, sua administração torna-se complexa, faz-se necessário organizá-las em moldes impessoais e formais. Em outras palavras, torna-se necessário burocratizá-las, racionalizar sua administração, dirigi-las segundo estritos critérios de eficiência. É nesse momento que os administradores patrimoniais e políticos perdem razão de ser, transformam-se em obstáculos ao processo de desenvolvimento, e acabam sendo substituídos por administradores profissionais.

Os administradores profissionais surgem assim como resultado de uma imposição tecnológica. A elaborada e complexa tecnologia das grandes

organizações modernas só pode ser administrada, só podem ser tomadas decisões sobre suas operações, por administradores profissionais. Esta é uma condição de eficiência, e o que distingue as grandes organizações modernas, e em particular as empresas, é o fato de, para sobreviverem, terem que ser administradas segundo critérios de eficiência.

Colocado o problema nesses termos, todavia, uma conclusão se impõe. O que distingue os administradores profissionais não é a posse de um diploma, não é o fato de haverem realizado um curso em administração de empresas. Um curso dessa natureza poderá ser de extraordinária ajuda, mas não é essencial. Também o que distingue os administradores profissionais não é o fato de ocuparem um cargo administrativo, de ocuparem um posição de poder em uma organização. O que distingue, antes de mais nada, os administradores profissionais dos demais tipos de administradores é o fato de a origem de seu poder estar em sua competência. Esta competência poderá ser mais pretendida do que real: há administradores profissionais incompetentes, que se mantêm no poder graças à sua habilidade política ou sua capacidade da bajulação. Mas é sempre essencial que eles ocupem o cargo em virtude de um pressuposto de competência técnica.

Há três razões fundamentais que proporcionam ao administrador profissional uma posição estratégica nas sociedades industriais modernas: o poder econômico de que dispõem, poder político de que podem dispor, e o papel fundamental no processo de desenvolvimento econômico que desempenham. No Brasil, os administradores não alcançaram essa posição estratégica, a qual, todavia, merece em princípio ser analisada.

O poder econômico dos administradores profissionais deriva do controle que alcançam sobre as grandes organizações econômicas e em particular sobre as empresas, substituindo-se aos administradores patrimoniais e políticos de forma quase total. Dois exemplos conspícuos do que afirmamos são exatamente os dois maiores países industriais do mundo atual: os Estados Unidos e a União Soviética. No primeiro, a administração profissional substituiu a administração patrimonial. Os administradores das grandes empresas norte-americanas não são mais seus proprietários. Na União Soviética, a administração profissional substituiu a administração política. Os chamados "administradores vermelhos", que controlavam as empresas por pertencerem ao partido, foram afastados e, em lugar, surgiram administradores profissionais desligados do processo político.

Isto não significa que tenha havido uma plena separação entre o controle e a propriedade das empresas. Nos Estados Unidos, por exemplo, a grande maioria das empresas continua sob controle último de seus proprietários, e, na União Soviética, o controle último cabe ao Governo. Mas tanto os proprietários quanto o Governo foram obrigados, e serão, no futuro, obrigados a delegar cada vez mais esse controle aos administradores profissionais, proporcionando-lhes uma autonomia cada vez maior. Ao invés



de os proprietários delegarem o controle das empresas a seus parentes e amigos e o Governo a seus partidários políticos, tiveram que delegar o poder sobre as empresas em sua quase totalidade aos administradores profissionais. De forma que, na grande maioria das vezes, os administradores profissionais nos Estados Unidos e mesmo na União Soviética (onde a tendência recente é para uma liberação ainda maior) tomam suas decisões com autonomia sobre as grandes organizações que dirigem, detendo assim um imenso poder econômico, um extraordinário poder sobre os recursos humanos e materiais das sociedades empregados na produção.

O poder político dos administradores profissionais estaria diretamente relacionado com o poder econômico. Deriva, mais diretamente, da possibilidade de se organizarem em poderoso grupo de pressão. A política de grupos de pressão, exercida não só diretamente sobre os órgãos do legislativo e do executivo, mas também indiretamente, sobre a opinião pública, através do controle da imprensa e dos meios de comunicação em massa em geral, é típica das sociedades capitalistas avançadas. À medida em que essas sociedades vão se burocratizando, essa característica se acentua ainda mais. Através dos grupos de pressão, os grupos sócio-econômicos defendem seus interesses. Os administradores profissionais, dada a grandeza dos interesses econômicos que representam, e o próprio poder econômico de que dispõem, são levados naturalmente a constituir-se em grupos de pressão, que se entrelaçam e se sobrepõem, atingindo, dessa forma, uma extraordinária soma de poder político.

Finalmente, o papel que desempenham no processo de desenvolvimento econômico é fundamental. Nos textos sobre desenvolvimento econômico, é comum dar-se uma importância extraordinária aos empresários industriais, enquanto os administradores profissionais são deixados em segundo plano. E de fato, o papel que desempenham os empresários, como inovadores, transformando o desenvolvimento tecnológico em realidade, e como investidores, comandando o processo de acumulação de capital, é realmente essencial ao processo de desenvolvimento econômico capitalista em suas primeiras fases. O desenvolvimento econômico é um fenômeno histórico que surge com o capitalismo. Dentro desse processo, a figura do empresário capitalista é básica. O capitalismo é um sistema econômico intrinsecamente dinâmico. Está baseado na acumulação de capital e no lucro, que são dois imperativos para o capitalista. A inovação é decorrência dessas duas necessidades fundamentais.

Entretanto, para que o problema seja colocado em seus devidos termos, é preciso fazer uma distinção entre empresário e atividade empresarial. O empresário industrial capitalista é uma figura historicamente determinada, com características psicológicas especiais, que surge em determinado momento do desenvolvimento capitalista de um país, para liderar sua revolução industrial, provocando, assim, o rompimento da referida socieda-

de com suas crenças, valores e métodos de produção tradicionais e encaminhando-a no sentido dos padrões culturais das sociedades industriais modernas. Para exercer esse papel o empresário capitalista executa duas funções: ele inova e ele comanda o processo de acumulação de capital. Por outro lado, a atividade empresarial é exatamente essa ação de inovar, de integrar o desenvolvimento científico e tecnológico ao processo de produção, de lançar novos produtos no mercado, de partir em busca de novos mercados, e, ao mesmo tempo, de tomar as decisões finais sobre o processo de acumulação de capital, sobre, onde, quando e quanto investir.

Ora, para o desenvolvimento econômico o que é realmente essencial é a atividade empresarial e não a figura do empresário. Esta só é fundamental na fase da revolução industrial, do início do desenvolvimento de uma sociedade capitalista. Quando a revolução industrial tem lugar dentro de um regime socialista ou de capitalismo de estado, a figura do empresário perde sua importância. O mesmo acontece nas fases mais avançadas do sistema capitalista, quando os administradores profissionais assumem o poder decisório nas empresas.

Isto acontece porque, tanto em qualquer fase do desenvolvimento de uma economia socialista ou de capitalismo de estado, como na fase posterior à revolução industrial, nas economias capitalistas, a atividade empresarial, que é sempre necessária, deixa de ser o resultado do trabalho individual de empresários schumpeterianos, para se transformar em uma atividade coletiva, exercida por administradores profissionais de empresas e por planejadores macro-econômicos. As tarefas empresariais de inovar e investir continuam a ser realizadas, mas não dependem mais da ação de indivíduos isolados, do empresário capitalista clássico. À medida que a empresa cresce e se descentraliza, o processo decisório se divide por um número crescente de administradores profissionais, que passam a exercer a atividade empresarial como uma parte integrante de suas funções burocraticamente definidas. Dessa forma, a própria atividade empresarial se institucionaliza, passa a se tornar peça necessária do sistema econômico, dentro do qual se estabelecem pressões para que ela continue a ocorrer.

Isto ocorre quando, terminado o processo de revolução industrial, e estabelecida a economia como basicamente industrial, começam a ser exercidos dois tipos de pressões no sentido da institucionalização e automação da atividade empresarial. De um lado, temos as pressões externas, representadas pela concorrência, pela pressão social por uma maior taxa de desenvolvimento econômico, pelo desejo de maiores lucros, e pelo desenvolvimento tecnológico. De outro lado, temos as pressões internas, representadas pela burocratização das empresas, pela atribuição formal de funções a seus administradores, entre os quais as funções de inovar e investir. Quando este último fato ocorre, o papel dos administradores profissionais no processo de desenvolvimento econômico cresce em importância, constituin-

do-se em mais um argumento no sentido de demonstrar sua posição estratégica nas sociedades industriais modernas.

### *Conclusão*

No Brasil até hoje, nem os empresários industriais, nem os administradores profissionais privados chegaram a assumir o poder. Os empresários industriais tiveram uma rápida ascensão a partir dos anos trinta e caminhavam para se constituir em uma burguesia nacional poderosa, quando, nos anos cinquenta, aceitaram uma posição de dependência em relação ao capitalismo internacional e à tecnoburocracia governamental. Desorganizados, sem uma ideologia própria, incapazes de definir seu papel dentro da sociedade brasileira em termos autônomos, preferiram uma dependência confortável.

Os administradores profissionais privados, por sua vez, começaram sua ascensão a partir dos anos cinquenta, com a entrada do capital estrangeiro no setor industrial e a grande expansão e burocratização das empresas que, a partir de então, têm lugar. Com isto seu poder cresceu, mas está ainda muito longe do poder alcançado pelos administradores profissionais privados em um país como os Estados Unidos. E seria muito arriscado afirmar que, com o desenvolvimento do país, chegaremos ao estágio americano. A história não se repete. O desenvolvimento do Brasil não é uma réplica atrasada do dos países desenvolvidos. Da mesma forma que os empresários industriais brasileiros não conseguiram consolidar-se no poder, ao contrário do que ocorreu nos países capitalistas avançados, ainda no século passado, os administradores de empresas brasileiros provavelmente não conseguirão a mesma soma de poder alcançada pelos seus colegas norte-americanos. Seu poder dentro das empresas capitalistas continuará a aumentar, mas na medida em que as empresas capitalistas nacionais têm uma posição secundária dentro do processo econômico e político do Brasil, e na medida em que as empresas capitalistas internacionais são controladas do exterior, as perspectivas de poder dos administradores de empresas profissionais não são muito brilhantes. Em contrapartida, os técnicos ou administradores profissionais do setor público vêm seu poder crescer dia a dia. Antes de 1964 já controlavam a política econômica brasileira<sup>17</sup>. Depois dessa data, e com o apoio da tecnoburocracia militar, passaram a assumir uma posição cada vez mais importante na condução dos negócios públicos brasileiros. Se imaginarmos que a elite dirigente brasileira é hoje constituída pela tecnoburocracia militar, pelos representantes do capitalismo internacional, pela tecnoburocracia civil, pelos capitalistas brasileiros, pelos políticos e pelos administradores profissionais privados, é provável que a ordem em que foram enumerados reflita aproximadamente a soma de poder de que estão investidos. Uma tecnoburocracia militar e civil de um lado, e o capitalismo

internacional e nacional (dependente) aliam-se politicamente para realizar uma política de desenvolvimento em benefício da classe média e da classe alta, que representam. Os políticos e os administradores profissionais privados constituem-se em forças auxiliares. Os demais grupos sócio-econômicos estão excluídos de qualquer participação no poder.

Neste livro não pretendemos analisar de maneira exaustiva o papel de administradores e empresários no processo de desenvolvimento econômico e político do Brasil. Muito pelo contrário, limitaremos nossa atenção a uma área bem definida. Procuraremos examinar as origens étnicas e sociais, a decorrente mobilidade social, e a carreira dos dirigentes de empresa paulistas. Outros estudos já existentes ou ainda por realizar deverão ir aos poucos completando esta análise.

#### NOTAS

- (1) Estas fases, períodos ou etapas evidentemente nada têm a ver com a concepção unilinear de desenvolvimento por etapas de Rostow.
- (2) A existência ou não de um modo de produção feudal ou semi-feudal no Brasil tem sido objeto de constante debate. Se tivermos que optar dicotomicamente pelo sim ou pelo não, a segunda alternativa é sem dúvida mais acertada. Desde a colonização até hoje o capitalismo tem sido o modo de produção dominante no Brasil. Entretanto, não podemos reduzir a economia colonial brasileira simplesmente ao capitalismo mercantil, já que uma série de características manifestamente tradicionais subsistem. A resposta para este problema, não em termos de um mero meio-termo, mas do desenvolvimento de um conceito original de dualidade, que poderia ser chamada de "intrínseca" em oposição à dualidade geográfica ou por justaposição, normalmente encontrada na literatura econômica e sociológica, coube a Ignácio Rangel, *A Dualidade Básica da Economia Brasileira*, Instituto Superior de Estudos Brasileiros 1957, Rio de Janeiro. A partir do latifúndio, que internamente teria características semi-feudais, mas externamente se constituiria em uma empresa capitalista mercantil, toda a economia brasileira estaria marcada até recentemente por essa dualidade básica "intrínseca".
- (3) Devemos lembrar que a inovação, para Schumpeter, não se limita ao desenvolvimento tecnológico. Um dos cinco casos de inovação, que caracterizariam a ação empresária, seria "o desenvolvimento de nova organização de um setor industrial pela criação de uma posição monopolista (através, por exemplo, de trustificação) ou pela ruptura de uma posição monopolística." (Joseph A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press, 1961, Nova York, — primeira edição em alemão, 1911). A simples especulação e o aumento quantitativo da produção, porém, não podem ser considerados inovação.
- (4) Cf. Luiz Carlos Bresser Pereira, *Origens Étnicas e Sociais dos Empresários Paulistas*, Revista de Administração de Empresas (RAE), vol. 4, nº 11, junho de 1964.
- (5) A análise melhor documentada desta posição do Governo e da oligarquia agrário-comercial em relação à industrialização, no período anterior a 1930, foi realizada por Nícia Vilela Luz, *A Luta pela Industrialização do Brasil*, Difusão Européia do Livro, 1961, São Paulo.

- (6) Cf. Luiz Carlos Bresser Pereira, *Três Hipóteses sobre o Início da Industrialização Brasileira e a Economia Cafeeira*, Escola de Administração de Empresas, EC-BRAS-L-67, mimeografado, 1972, São Paulo. Este dado foi obtido na mesma pesquisa que deu origem ao artigo citado na nota 4.
- (7) Cf. Luiz Carlos Bresser Pereira, *Origens Étnicas e Sociais dos Empresários Paulistas*, op. cit., pp. 93 a 101.
- (8) Este tipo de análise foi realizado com grande brilhantismo, no início dos anos 50, pelo grupo original do Instituto Superior de Estudos Brasileiros, que antes se reuniu em torno do Instituto Brasileiro de Economia, Sociologia e Política e publicou a revista *Cadernos de Nosso Tempo*. A conceituação do papel de uma burguesia nacional, a tentativa de definir uma aliança entre o populismo e essa burguesia, e a análise da ideologia nacionalista e industrializante que seria comum aos grupos progressistas de então, foi realizada principalmente por Hélio Jaguaribe, que publicou diversos trabalhos, entre os quais citamos *O Problema do Desenvolvimento Econômico e a Burguesia Nacional*, Forum Roberto Simonsen, FIESP, 1956, São Paulo, e *Desenvolvimento Econômico e Desenvolvimento Político*, Editora Fundo de Cultura, 1962, Rio de Janeiro.
- (9) Fernando Henrique Cardoso, cujo livro *Empresário Industrial e Desenvolvimento Econômico* (Difusão Européia do Livro, 1964, São Paulo) é essencial para a compreensão do papel dos empresários no desenvolvimento do país, coloca-se em uma posição oposta à de Jaguaribe, e procura demonstrar que a burguesia industrial brasileira não conseguiu definir-se como um grupo coeso, capaz de definir seus interesses de classe em termos nacionalistas ou progressistas. Suas origens recentes e heterogêneas levaram-na a persistir em valores tradicionais, emprestados à oligarquia agrário-comercial (pp. 159-166). Esta análise, embora válida em termos gerais, falha ao não perceber que alguma coesão e alguma identidade de classe havia sido conseguida pela burguesia industrial, e principalmente ao não assinalar que a análise de Jaguaribe foi razoavelmente correta durante um primeiro momento histórico, e deixou de sê-la em um segundo momento quando fatos novos vieram modificar as condições materiais em que operava essa burguesia e sugerindo para ela novas alianças políticas.
- (10) Luiz Carlos Bresser Pereira, *O Empresário Industrial e a Revolução Brasileira*, Revista de Administração de Empresas (RAE), nº 8, julho-setembro 1963. Este trabalho foi depois reproduzido e ampliado em *Desenvolvimento e Crise no Brasil*, Zahar Editores, 1968, Rio de Janeiro, cap. IV.
- (11) Alguns estudos revelaram este fato com muita clareza. Raimar Richers afirma: "...em nenhuma outra parte de nosso inquérito encontramos uma tendência tão nítida na opinião empresarial, sobre qualquer medida do Governo, quanto esta, que se refere à necessidade ou conveniência de uma participação ativa do investimento estrangeiro no desenvolvimento econômico do Brasil, (Richers, Machline, Bouzan, Carvalho e Bariani, *Impacto da Ação do Governo sobre as Empresas Brasileiras*, Fundação Getúlio Vargas, 1963, Rio de Janeiro, p. 114). Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro, em outra pesquisa, afirmam que "mais de 40% dos administradores consultados são favoráveis ao investimento privado estrangeiro sem restrições e que mais de 96% são favoráveis a esse investimento, com ou sem restrições" (em *Administradores Brasileiros e Investimentos Estrangeiros*, Revista de Administração de Empresas (RAE), vol. I, nº 3, janeiro-abril de 1962, p. 12).
- (12) Não devemos, porém, concluir daí pela alternativa radicalmente oposta, afirmando que a burguesia industrial brasileira fosse uma abstração, uma criação da inteligência, já que não se poderia caracterizar como grupo social, dotado de um mínimo de coesão. Uma posição intermediária é bem mais razoável. A

base material comum em que opera essa burguesia sempre lhe garantiu uma certa identidade de classe.

- (13) Cf. Fernando Henrique Cardoso, *O Modelo Político Brasileiro*, Difusão Européia do Livro, 1972, São Paulo. Nos trabalhos reunidos nesse livro o autor dá continuidade à análise realizada com Enzo Faletto (*Dependência e Desenvolvimento da América Latina*, Zahar Editores, 1970, Rio de Janeiro), mostrando que o novo imperialismo é industrializante e que “*dependência, capitalismo monopolista e desenvolvimento* não são contraditórios, pois ocorre um tipo de *desenvolvimento capitalista dependente* nos setores do Terceiro Mundo que estão integrados na nova forma de expansão monopolista” (p. 195).
- (14) Cf. Luiz Carlos Bresser Pereira, *Desenvolvimento e Crise no Brasil*, terceira edição, Editora Brasiliense, 1972, São Paulo, pp. 211-234. Devemos parte da análise que realizamos neste trabalho a Antonio Barros de Castro e ao notável ensaio de Maria Conceição Tavares e José Serra, *Além da Estagnação*, em *Da Substituição de Importações ao Capitalismo Financeiro*, Zahar, 1972, Rio de Janeiro. Este tipo de análise foi depois adotado por Celso Furtado, *Análise do Modelo Brasileiro*, Civilização Brasileira, 1972, Rio de Janeiro.
- (15) Cf. Luiz Carlos Bresser Pereira, *Mobilidade e Carreira dos Dirigentes das Empresas Paulistas*, tese de doutoramento mimeografada, 1972, São Paulo. Fica claro nesse trabalho que os administradores profissionais privados ainda têm um papel secundário no controle das empresas paulistas.
- (16) Cf. Luiz Carlos Bresser Pereira, *Tecnoburocracia e Contestação*, Editora Vozes, 1972, Petrópolis, Parte I, cap. IV. Nesse capítulo procuro mostrar como os militares, principalmente na América Latina, foram aos poucos perdendo suas características caudilhescas, ao mesmo tempo em que se transformavam em organizações burocráticas modernas.
- (17) Uma boa análise deste fenômeno encontra-se em Nathaniel H. Leff, *Economic Policy – Making and Development in Brazil 1947-1964*, John Wiley & Sons, 1968, Nova York, pp. 143-153.

## Capítulo I

### A PESQUISA

Uma das tarefas essenciais da pesquisa social brasileira é a de realizar o levantamento mais objetivo e preciso possível sobre o dirigente de nossas empresas, dado o papel que desempenham no processo do desenvolvimento econômico, a importância de sua posição na definição da estrutura social do País e de suas transformações, e o poder econômico e político que detém. Nesse sentido muitas são as abordagens possíveis. Poderíamos examinar seus sistemas de valores e crenças, poderíamos medir sua participação na política e na vida pública em geral, poderíamos levantar suas práticas e diretrizes administrativas.

Na pesquisa que realizamos fomos naturalmente obrigados a delimitar mais precisamente nosso campo de ação. Definimos, assim, nosso objetivo como sendo o de realizar um levantamento factual sobre a mobilidade social e profissional dos administradores de cúpula das empresas paulistas. Além disso, procuramos levantar dados sobre o processo de burocratização das empresas que dirigem, e a abertura de seu capital — dois fenômenos estreitamente relacionados com o tipo de carreira — e a mobilidade social dos dirigentes de empresas.

Existe uma íntima correlação entre o grau de burocratização das empresas e a profissionalização das carreiras de seus dirigentes, de um lado, e o estágio de desenvolvimento industrial de um país, de outro lado. Em linhas gerais podemos afirmar que quanto maior for a industrialização de um país, mais burocratizadas serão suas empresas e mais profissionalizadas serão as carreiras de seus administradores. Enquanto que nas sociedades pré-industriais o grupo social produtivo por excelência tende a ter caráter

familiar e tradicional, como é o caso da pequena propriedade agrícola, da fazenda senhorial, da indústria artesanal e mesmo da pequena empresa familiar, nas sociedades industriais o sistema social produtivo por excelência é a organização burocrática, presente seja através do Estado e das empresas estatais, seja através das médias e grandes empresas privadas.

Não é por outra razão que se pode afirmar que uma das características sociais básicas do mundo moderno, nos países que já realizaram sua revolução industrial, é a extraordinária multiplicação de organizações burocráticas. São elas, a um tempo, causa e consequência do desenvolvimento econômico. A industrialização obriga ao crescimento e burocratização das empresas. Por outro lado, as empresas burocráticas, uma vez constituídas, devido à sua maior eficiência — estamos, naturalmente, empregando o conceito weberiano de burocracia —, devido à sua maior racionalidade, vão estimular o desenvolvimento industrial. Na verdade, industrialização e burocratização fazem parte de um sistema circular de mútuo apoio. Assim, se o processo de burocratização das empresas não acompanhar o ritmo de industrialização, este tenderá, mais cedo ou mais tarde, a perder seu ímpeto e estagnar-se.

A profissionalização das carreiras dos administradores, a emergência e progressivo domínio dos administradores profissionais na direção das empresas, é naturalmente uma das características básicas do processo de burocratização. A determinação do grau de burocratização das empresas paulistas e da profissionalização de seus dirigentes foi uma das preocupações desta nossa pesquisa.

Examinamos também um problema intimamente relacionado com os anteriores, relativo à democratização do capital das empresas. Nos países capitalistas a profissionalização das carreiras dos seus administradores relaciona-se não só com o processo de burocratização, mas também com a democratização do capital das empresas. Na medida em que um número maior de acionistas passa a controlar as ações de uma empresa, esta vai perdendo seu caráter patrimonial e familiar, abrindo-se maiores perspectivas para que administradores profissionais ascendam à cúpula das empresas.

Além disto, procuramos estudar a mobilidade profissional e social desses diretores e suas origens étnicas. Sabemos que um dos valores básicos das sociedades democráticas contemporâneas é a igualdade de oportunidade, é a existência de possibilidades iguais para todos de progresso pessoal e de acesso às posições em que estão envolvidos poder, prestígio e riqueza. Lloyd Warner, falando em relação à sociedade americana, chamou esse ideal “The American Dream”<sup>1</sup>. Ora, igualdade de oportunidade é aproximadamente sinônimo de mobilidade social vertical. Quanto maior for essa mobilidade, quanto menos a riqueza, a posição social e a educação dos pais determinar os mesmos fatores nos filhos, mais se poderá falar em igualdade de oportunidade. Por isso, ainda que admitindo que a igualdade de



oportunidade seja em grande parte um sonho, pelo qual os homens ainda terão muito que lutar, procuramos conhecer um pouco melhor a carreira dos administradores de cúpula das empresas paulistas — a carreira de homens que, presumivelmente, já atingiram um *status*, uma soma de poder e prestígio elevados dentro da sociedade paulista. Quanto mais baixa socialmente for a origem desses dirigentes, maior mobilidade social teremos, e menos distantes estaremos do ideal da igualdade de oportunidade.

A mobilidade profissional dos dirigentes de empresa, ou seja, sua carreira é importante, não só porque está intimamente relacionada com a mobilidade social, como também porque há um interesse em si mesmo em conhecer este problema. Para aqueles que começam por baixo, a carreira é um meio por excelência de ascensão social, de importância quase tão grande nesse campo quanto a educação e o êxito nos negócios. Por outro lado, no sentido de compreendermos melhor a administração das empresas paulistas, é essencial estudarmos a carreira daqueles que a dirigem. Através desta pesquisa obtivemos uma série de dados objetivos, quantitativamente definidos, a respeito.

Sem dúvida, não pretendemos que este trabalho tenha abrangido de forma completa a área que pretendíamos estudar. No setor da burocratização das empresas tomamos apenas alguns dados essenciais, que nos ajudam a medir o grau de racionalização e impessoalização das empresas. Deixamos de fazer qualquer levantamento sobre o processo burocrático e sua eficiência. Em relação à carreira dos diretores, temos apenas o que chamaríamos de “dados estatísticos”. Não fizemos uma análise mais circunstanciada que nos ajudasse a explicar o modo pelo qual cada um dos entrevistados chegou à direção das empresas. O mesmo se diga em relação à mobilidade social. Nosso trabalho limitou-se a definir as origens étnicas, ou seja, a nacionalidade dos dirigentes de empresa e de seus pais e avós, e as suas origens sociais, a classe social em que se enquadrava sua família na época de sua infância e adolescência.

Com esses dados objetivos, a maioria dos quais perfeitamente quantificáveis, foi-nos possível realizar uma análise ampla da mobilidade e carreira dos dirigentes das empresas paulistas. Pudemos não só obter informações gerais, mas também, através de cruzamentos, comparar os dados relativos a dirigentes de empresas grandes e médias e a dirigentes de empresas nacionais e estrangeiras. Pudemos, também, comparar os dados obtidos em nossa pesquisa com resultados obtidos em pesquisas semelhantes realizadas em outros países. Comparamos, ainda, os resultados relativos à origem étnica e social dos dirigentes das empresas com os dos empresários ou empreendedores paulistas, entendidos estes no sentido schumpeteriano, cujas origens havíamos levantado em pesquisa anterior. Além disso, entre os dirigentes das empresas, distinguimos os administradores profissionais dos não profissionais e comparamos sua mobilidade social e profissional. Finalmente,

podemos realizar uma avaliação da mobilidade social dos dirigentes de empresas. Os resultados a que chegamos, ainda que parciais, são impressionantes, revelando que as oportunidades de acesso à posição de cúpula das empresas são profundamente desiguais no Brasil.

### *O Universo e a Amostra*

Ao planejar a pesquisa, o grupo por ela responsável, além de fixar seus objetivos, teve como tarefa inicial definir seu universo. Depois de discutirmos amplamente o problema, definimos o universo como constituído pelos diretores ativos das empresas industriais, nacionais ou estrangeiras, com mais de 249 empregados, localizados no Grande São Paulo. Definimos o Grande São Paulo, usando os critérios dos SAGMACS e do *Plano de Ação do Governo do Estado de São Paulo*, como constituído da cidade de São Paulo e de 21 municípios adjacentes (a relação dos municípios aparece em anexo).

A limitação da pesquisa ao Grande São Paulo deveu-se, naturalmente, a motivos de ordem prática. Sem dúvida seria preferível se pudéssemos realizar esta pesquisa abrangendo o Brasil todo. O custo de tal esforço, todavia, seria excessivamente grande, de forma que decidimos nos contentar com um âmbito mais modesto. Já a exclusão das empresas com menos de 250 empregados deveu-se ao fato de nosso objetivo ser o de pesquisar empresas que, pelo menos devido ao seu tamanho, já houvessem atingido um grau mínimo de burocratização. Não teria sentido pesquisarmos o grau de profissionalização, tipo de carreira burocrática, ou qualquer outra informação desse tipo, entre pequenas empresas, as quais, por sua própria natureza, não podem se constituir em organizações burocráticas nem possuir administradores profissionais. Limitando nosso universo às empresas com no mínimo 250 empregados, podíamos afirmar que, dentro dos padrões brasileiros, estávamos incluindo apenas o que poderíamos chamar de empresas médio-grandes e empresas grandes.

Sem dúvida, qualquer classificação de empresas segundo seu tamanho é arbitrária. O que é uma empresa grande, pequena, média, média-grande? Não há nenhum critério objetivo para distingui-la. O máximo que se pode ter de objetividade, a esse respeito, é o consenso das pessoas que trabalham em empresas. Fizemos um rápido levantamento entre cerca de dois grupos de aproximadamente 30 administradores cada um e obtivemos como mediana das respostas em ambos os grupos que a linha divisória entre a pequena e a média empresa situava-se em 100 empregados, e entre a média e a grande empresa situava-se em 500 empregados. Como desejávamos apenas incluir em nosso universo os dirigentes das empresas que poderíamos chamar de médio-grandes e grandes, excluimos as com menos de 250 empregados.

Poderíamos, naturalmente, usar outros critérios. Um dos mais óbvios seria o do capital. Entretanto, especialmente na época em que foi realizada a

pesquisa, o capital das empresas estava muito desatualizado devido à inflação. Não havia correção monetária dos ativos imobilizados. A correção do capital era muito dispendiosa em termos de imposto de renda. Em qualquer hipótese, procuramos medir a correlação existente entre capital e número de empregados. Para 40 empresas de diversos ramos, com mais de 500 empregados, encontramos uma correlação de  $r = 0,38$ . Para 20 empresas de 250 a 500 empregados esta correlação foi de  $r = 0,41$ . Embora estes coeficientes não fossem desprezíveis, eram de qualquer forma baixos. Por outro lado, medir o tamanho das empresas em termos de número de empregados era para nós mais significativo, na medida em que muitas das nossas perguntas procuravam medir ou dependiam do caráter mais ou menos burocrático das empresas. Decidimos, em vista destas considerações, deixar de lado o critério capital para medir o tamanho das empresas.

A limitação às empresas industriais, excluindo-se as empresas comerciais, financeiras e de serviços deveu-se, por um lado, à necessidade de obtermos um universo mais homogêneo, já que não poderíamos escolher um tamanho de amostra excessivamente grande, e por outro lado, ao fato de considerarmos as empresas industriais o setor dinâmico por excelência do mundo empresarial paulista. Dizemos ser o setor industrial mais dinâmico, na medida em que ele é o centro do desenvolvimento brasileiro. Pesquisando preferencialmente esse setor, portanto, estaremos mais aptos a definir as tendências do desenvolvimento das empresas paulistas e de seus dirigentes.

Incluímos em nosso universo tanto as empresas nacionais quanto as estrangeiras. Entendemos por empresas nacionais aquelas controladas por capitais nacionais e por empresas estrangeiras as controladas por capitais de pessoas residentes no exterior. A nacionalidade dos proprietários das empresas não interessa a esta classificação entre empresas nacionais e estrangeiras. Desde que o empresário estrangeiro se tenha radicado no Brasil, sua empresa foi por nós considerada nacional. Pareceu-nos importante incluir tanto as empresas nacionais como as estrangeiras porque assim ser-nos-ia possível uma comparação entre ambas. Com esse objetivo, e também visando não misturar elementos que sob muitos aspectos são extremamente diferentes, na tabulação dos resultados da pesquisa distinguimos sempre os resultados das empresas estrangeiras dos das nacionais.

Para relacionarmos todas as empresas existentes no universo por nós definido utilizamos os arquivos do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), que possui um cadastro completo e permanentemente atualizado das empresas industriais paulistas. Para maior segurança, todavia, utilizamos também para o levantamento do universo as "relações de dois terços" que as empresas são obrigadas anualmente a enviar à Delegacia Regional do Trabalho com a lista de seus funcionários.

Realizando o levantamento, verificamos que existiam no Grande São Paulo, por nós definido, 541 empresas industriais com 250 ou mais empregados.

Definido e levantado nesses termos o universo, passamos à determinação da amostra. Para obter uma amostra a mais representativa possível do universo o mesmo foi estratificado. Classificamos as empresas de acordo com o tamanho, em empresas com 250 a 500 empregados e empresas com mais de 500 empregados; de acordo com a nacionalidade, em nacionais e estrangeiras; e de acordo com o ramo, em empresas têxteis e de vestuário, empresas eletromecânicas, empresas de alimentação, bebidas e cigarros, empresas de papel, papelão e gráficas, empresas químicas e farmacêuticas, e empresas de plásticos e vidros. Obtivemos, assim, vinte e quatro grupos de empresas. Dentre esses grupos foram escolhidas de forma aleatória, ao acaso, 91 empresas para se constituírem na amostra de nossa pesquisa. Esse tamanho de amostra foi determinado ignorando-se a maior representatividade obtida com a estratificação do universo. Foi apenas feita a correção para o tamanho reduzido do universo. A amostra foi definida como constituída de 91 empresas tendo-se em vista o objetivo de se conseguir obterem-se dados globais com u'a margem de erro da proporção de no máximo 5% para mais ou para menos, com uma probabilidade de acerto de 68% nos casos limites em que a proporção de sucessos fosse de 50%.

Selecionadas dessa forma as 91 empresas, foi realizado um levantamento de todos os diretores em cada uma delas. Entre os diretores de cada empresa foi então sorteado um diretor para responder nosso questionário. Mantivemos assim a norma de selecionar a amostra, em todos os seus estágios, ao acaso. Também os diretores, dentro das empresas sorteadas, foram escolhidos estritamente ao acaso.

Como instrumento de trabalho usamos um questionário. Procuramos usar o mais possível questões fechadas ou de resposta simples e objetivas. Desta forma a entrevista e posteriormente a tabulação tornavam-se mais fáceis e precisas. Nesta pesquisa não nos interessamos por opiniões ou atitudes dos dirigentes de empresas entrevistados. O levantamento de opiniões e atitudes, embora de grande interesse, fugia aos objetivos de nosso trabalho. Estávamos interessados em obter dados objetivos sobre a mobilidade social e profissional dos administradores, e sobre a burocratização e democratização do capital das empresas que dirigiam. Limitamo-nos, pois, na elaboração do questionário, que apresentamos no anexo, a perguntas relacionadas com os objetivos da pesquisa.

O trabalho de campo foi realizado por alunos da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, bolsistas a serviço do Centro de Publicações e Pesquisas dessa Escola. Por um lado o questionário era simples, por outro a maioria dos entrevistados já tinha experiência em outras pesquisas de forma que não houve dificuldades na

realização das entrevistas. Concomitantemente, foram aplicados os questionários sobre a mobilidade e carreira dos gerentes. Seus resultados, porém, não serão apresentados neste trabalho.

Desde que o diretor a ser entrevistado fosse contactado, geralmente não tínhamos maior dificuldade em obter a entrevista. Recusas propriamente ditas só tivemos 11 nesta pesquisa. Entretanto, vários dos diretores simplesmente não puderam ser contactados, ou porque estivessem viajando, ou porque já houvessem mudado de empresa, de forma que fomos obrigados a realizar diversas substituições em nossa amostra. Nossa amostra foi efetivamente constituída de 80 empresas. Desse total, 30 eram empresas com 250 a 500 empregados, e 50, empresas com mais de 500 empregados. Por outro lado, 61 eram empresas nacionais, ou seja, cujo capital era controlado por residentes no Brasil, enquanto que 19 eram estrangeiras. Temos, portanto, que 37,5% das empresas tinham entre 250 e 500 empregados, contra 62,5% com mais de 500 empregados. Da mesma forma como consta no Quadro I, 76,2% eram empresas nacionais contra 23,8% estrangeiras. Deve-se observar, porém, que essas proporções não foram obtidas unicamente a partir da amostra. Elas já eram conhecidas para todo o universo, de forma que foram base para a estratificação realizada, juntamente com a classificação das empresas segundo os setores industriais. Houve apenas uma pequena divergência entre a amostra e o universo devido às 11 recusas. Estas, todavia, não ocorreram de forma proporcional aos extratos da amostra. Provocaram uma certa distorção na amostra levantada na medida em que as recusas ocorreram mais entre as empresas com 250 a 500 empregados e entre as empresas estrangeiras. Das 11 recusas, conforme podemos observar pelo Quadro I, 9 ocorreram entre as empresas com 250 a 500 empregados, contra 2 nas empresas com mais de 500 empregados. Da mesma forma, também 9 ocorreram entre as empresas estrangeiras contra 2 entre as empresas nacionais. Nestes termos, e conforme as porcentagens de participação do Quadro I deixam claro, as empresas estrangeiras e as

### QUADRO I

#### AMOSTRA ORIGINAL E AMOSTRA LEVANTADA

Diretores em empresas	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		Nacionais		Estrangeiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Amostra original	52	57,7	39	42,3	63	69,3	28	30,7	91	100,0
Amostra levantada	50	62,5	30	37,5	61	76,2	19	23,8	80	100,0

empresas entre 250 e 500 empregados ficaram relativamente sub-representadas na amostra efetivamente levantada.

Esta distorção entre a amostra levantada e a original, causada pelas 11 recusas e por cerca de 15 substituições que fomos obrigados a realizar, constituiu-se em um primeiro motivo para não pretendermos precisão estatística para nossa pesquisa. Aquelas distorções introduziam um certo viés em nosso processo de amostragem o qual, embora não invalidasse a pesquisa, não nos permitia afirmar com precisão com que exato grau de precisão e com que precisa margem de certeza estaríamos trabalhando.

Além disso, tínhamos um outro problema metodológico de difícil solução. Definimos nosso universo como sendo constituído pelos diretores ativos das empresas industriais de mais de 250 empregados do Grande São Paulo. Entretanto, seja porque não tínhamos a relação de todos os dirigentes, seja porque não queríamos que dois diretores de uma mesma empresa eventualmente comparecessem na amostra, já que algumas perguntas diziam mais propriamente respeito à empresa do que ao dirigente, sorteamos, em nossa amostra, em uma primeira etapa, 91 empresários. Levantamos, então, os diretores ativos destas empresas, e, dentro de cada uma, sorteamos um diretor. Esse método garantiu uma melhor representatividade empresa por empresa, mas introduziu um relativo viés na amostragem do universo de dirigentes de empresas, na medida em que sub-representou os dirigentes das empresas que têm muitos diretores.

Na verdade, o que temos nesta pesquisa é um duplo universo, com uma única amostra. Nosso universo é ao mesmo tempo constituído de empresas e de dirigentes de empresas. Nas perguntas em que o objeto são as empresas, e o dirigente apenas dá informações sobre elas, o universo é constituído de empresas, enquanto que, nas perguntas em que o tema a ser estudado são os dirigentes, o universo é obviamente constituído pelos dirigentes.

Esta duplicidade de universo, e a forma indireta pela qual levantamos e sorteamos a amostra de dirigentes introduzia complicações metodológicas que também tornavam difícil definir o grau de precisão estatística dos resultados obtidos. Reforçou-se, assim, nossa decisão de não submeter a testes de inferência estatística os resultados da pesquisa. Não acreditamos que as recusas e desistências tenham efetivamente tirado representatividade à nossa amostra. O problema que acabamos de discutir, por outro lado, do duplo universo, e do caráter indireto da amostragem de dirigentes não reduz a representatividade da amostra. Pelo contrário, deve aumentá-la. Mas introduz dificuldades de ordem metodológica, na determinação do grau de precisão estatística. Finalmente, quando fizemos a determinação do tamanho da amostra, não fizemos a correção para baixo representada pela estratificação que realizamos. Este problema tem solução estatística mais simples. Sem dúvida aumenta, ao invés de diminuir, a representatividade da amostra. Mas somado ao problema das recusas, do duplo universo e do

caráter indireto da amostragem de diretores, é outro fator a tornar difícil a definição final do grau de precisão dos resultados obtidos, desde que adotemos critérios estatísticos rigorosos.

### *Características Gerais das Empresas*

Usamos, durante todo o transcorrer deste trabalho, as variáveis tamanho e nacionalidade das empresas como critérios de tabulação cruzada. Praticamente em todos os quadros que utilizamos, o cruzamento segundo a nacionalidade e o tamanho é realizado. Nesses termos, foram elas as principais variáveis independentes adotadas em nossa pesquisa.

Uma informação importante, portanto, refere-se às relações entre a nacionalidade e o tamanho das empresas. Nos termos do Quadro II, 76,2% das empresas eram nacionais contra 23,8% estrangeiras. O problema é saber se o tamanho das empresas é uma variável inteiramente independente da nacionalidade ou não. Caso ambas as variáveis forem independentes, poderemos nos capítulos subseqüentes, quando apresentarmos resultados da pesquisa variando de acordo com o tamanho ou a nacionalidade das empresas, atribuir essa variação exclusivamente a uma destas variáveis.

Os dados do Quadro II parecem confirmar relativamente essa independência. Entre as empresas com mais de 500 empregados, 74% eram nacionais, e, entre as empresas com 250 a 500 empregados, 80% eram nacionais, contra 76,2% de empresas nacionais entre todas as empresas. Destes dados, e das correspondentes porcentagens para as empresas estrangeiras, respectivamente 26%, 20% e 23,8%, pode-se concluir que as empresas nacionais não são particularmente menores do que as estrangeiras.

Para confirmar esta conclusão, submetemos nossos dados ao coeficiente de associação de Yule<sup>2</sup>. O resultado que obtivemos de - 0,17, muito mais próximo, portanto, de zero do que de um, confirmam a relativa

### QUADRO II

#### NACIONALIDADE E TAMANHO DAS EMPRESAS

Tamanho \ Nacionalidade	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nacional	37	74,0	24	80,0	61	76,2
Estrangeira	13	26,0	6	20,0	19	23,8
Total	50	100,0	30	100,0	80	100,0

### QUADRO III

#### TAMANHO E NACIONALIDADE DAS EMPRESAS

Tamanho \ Nacionalidade	Nacionais		Estrangeiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
250 a 500 empregados	24	39,3	6	31,6	30	37,5
+ de 500 empregados	37	60,7	13	68,4	50	62,5
Total	61	100,0	19	100,0	80	100,0

independência entre as variáveis tamanho e nacionalidade. As empresas estrangeiras tendem a ser um pouco maiores do que as nacionais. Entre as empresas com mais de 500 empregados há uma proporção ligeiramente superior de empresas estrangeiras. Mas as diferenças são desprezíveis.

Poderíamos, sem dúvida, em todos os quadros seguintes da pesquisa, ter considerado o tamanho como uma subclassificação da nacionalidade e/ou vice-versa. Nesses termos, teríamos, para cada quadro, colunas de dados relativos às empresas nacionais e grandes, nacionais e médias, estrangeiras e grandes e estrangeiras e médias, além das colunas de dados agregados para empresas grandes e pequenas, nacionais e estrangeiras, e para o total. Ao invés de cinco colunas teríamos nove. Esse número de colunas pareceu-nos excessivo. Tornariam os quadros de difícil leitura. Além disso os dados percentuais que obteríamos seriam pouco significativos, dado o tamanho muito reduzido de alguns dos elementos de uma coluna. A coluna 'empresas estrangeiras com 250 a 500 empregados', por exemplo, teria apenas 6 empresas. Percentuais dividindo essas 6 empresas segundo as inúmeras variáveis dependentes que utilizaremos nas linhas dos quadros desta pesquisa teriam pouco significado.

Nesses termos, e dada a razoável independência entre tamanho e nacionalidade, embora sabendo que perderíamos algumas informações eventualmente interessantes para o processo da análise dos dados, optamos por uma tabulação mais simples. Os dados da pesquisa, todavia, permanecem disponíveis e, desde que haja interesse, esses subcruzamentos poderão ser realizados.

#### *Diretores Ativos por Empresa*

Os diretores das empresas foram selecionados ao acaso, dentro de cada empresa, desde que realmente dirigissem a empresa. Não nos interessávamos por diretores honorários. Tínhamos, ao todo, nas 80 empresas pesquisadas,



352 diretores. A escolha ao acaso, dentro de cada empresa, era importante, não só para garantir maior representatividade ao processo de amostragem, mas também porque assim pudemos quantificar a relação existente entre o número de diretores que são administradores profissionais e os que não são.

#### QUADRO IV

#### NÚMERO DE DIRETORES ATIVOS POR EMPRESA

Diretores em empresas Nº de diretores	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		Nacio- nais		Estran- geiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2	1	2,0	7	23,3	6	9,8	2	10,5	8	10,0
3	13	26,0	6	20,0	14	22,9	5	26,3	19	23,7
4	14	28,0	10	33,3	19	31,1	5	26,3	24	30,0
5	7	14,0	5	16,7	9	14,7	3	15,9	12	15,0
6	7	14,0	2	6,7	7	11,5	2	10,5	9	11,2
7	5	10,0	—	—	5	8,2	—	—	5	6,3
8	2	4,0	—	—	—	—	2	10,5	2	2,5
mais de 8	1	2,0	—	—	1	1,8	—	—	1	1,3
Total	50	100,0	30	100,0	61	100,0	19	100,0	80	100,0
Média	4,7		3,6		4,3		4,3		4,4	

Como informação suplementar, pudemos levantar o número de diretores ativos por empresa. Vemos pelo Quadro IV que em nenhuma das empresas pesquisadas havia apenas 1 diretor ativo. Em todas elas havia pelo menos 2 diretores. Esta é uma clara confirmação da idéia geralmente aceita que a administração de empresas é um trabalho grupal. Os administradores de cúpula necessitam dialogar entre si. Apesar de, como é natural, as empresas menores apresentarem um número médio de diretores menor do que as empresas com mais de 500 empregados, a maioria das empresas, tanto nacionais quanto estrangeiras, tanto com 250 a 500 empregados quanto as com mais de 500 empregados, tinham em torno de 4 diretores ativos. Se, ao invés da média, tomarmos a moda, verificaremos que esta foi de 4 diretores para cada um dos quatro subgrupos de empresas.

- (1) W. Lloyd Warner, *American Life, Dream and Reality*. Chicago, The University of Chicago Press, 1958, p. 106.
- (2) Cf. Yule, George Udny e M. G. Kendall, *Introdução à Teoria da Estatística*. Rio de Janeiro, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 1948, pp. 57-69.

## Capítulo II

### A BUROCRATIZAÇÃO DAS EMPRESAS E A ABERTURA DE SEU CAPITAL

Uma burocracia ou organização burocrática é um sistema social racional, em que a divisão do trabalho, o preenchimento dos cargos administrativos, a execução das tarefas e o processo decisório são realizados segundo critérios de eficiência. Uma burocracia é um sistema formal, impessoal, e profissional, no qual se buscam sempre os meios mais adequados para se atingir os fins visados. Adotamos, pois, para burocracia o conceito clássico de Max Weber<sup>1</sup>. A burocracia é a forma de organização por excelência dos sistemas sociais modernos nos quais a eficiência, a relação ótima entre esforço e resultado tornou-se ao mesmo tempo o resultado de uma pressão social e econômica: de uma pressão social, porque, especialmente depois da Revolução Industrial, o sistema de valores das sociedades modernas, onde prevalece a cultura ocidental, tem na eficiência e na produtividade um de seus pontos básicos; de uma pressão econômica, porque a eficiência é um ponto central de toda a atividade econômica, e ao mesmo tempo o objetivo mais geral a ser atingido por essa atividade. No sistema capitalista, a eficiência é uma condição de sobrevivência das empresas que operam em regime de concorrência. Nos regimes socialistas a concorrência é substituída pela necessidade social global e pelas decorrentes pressões sociais e políticas. Para atender a essa necessidade cada vez maior de eficiência, de maximização de resultados em relação ao esforço realizado temos, fundamentalmente, de um lado o desenvolvimento tecnológico extraordinário que o mundo vem precisando desde a Revolução Industrial, e, de outro, o surgimento das organizações burocráticas. O desenvolvimento tecnológico torna diretamente mais eficien-

te a produção de homens e máquinas. O modelo da organização burocrática permite que esses homens trabalhem em conjunto de forma mais eficiente.

Sem dúvida existe um sentido vulgar para a palavra “burocracia” de caráter pejorativo, segundo o qual burocracia seria sinônimo de ineficiência, de papelada, de funcionários de mentalidade estreita e sem visão. Esse conceito vulgar deriva das disfunções da burocracia, as quais são geralmente resultado do excesso de formalização e impessoalização. Nenhum sistema social pode ser chamado de burocrático se não for formal e impessoal. A formalidade das organizações burocráticas se expressa pela existência de normas exaustivas, geralmente escritas, definindo as funções, a autoridade e responsabilidade dos participantes de uma organização, e pelo uso intensivo de documentos como base do processo administrativo. Ora, para que, por um excesso de formalismo, as normas burocráticas se transformem, na mente de seus executores, de meros meios em fins em si mesmos, e para que os documentos se transformem em papelada basta um passo. Teremos então um primeiro tipo de disfunção da burocracia. Da mesma forma, a impessoalidade das organizações burocráticas se traduz do “governo do escritório”, na autoridade derivando da função e não da pessoa, na administração isenta de paixões, preconceitos e preferências pessoais. Mas dessa impessoalidade salutar para uma administração que ignora as pessoas, que transforma os seres humanos em números, a distância também é muito pequena, e temos outro tipo de disfunção da burocracia.

As disfunções da burocracia, porém, não podem ser confundidas com a própria burocracia. São apenas manifestações patológicas de um modelo de sistema social racional, formalmente organizado, impessoalmente administrado por administradores profissionais que atingiram seus postos devido a sua competência. A qualidade por excelência das organizações burocráticas é a de serem eficientes. A confusão entre burocracia e suas disfunções nos termos em que Merton, Gouldner, Blau as definiram, continua sendo feita, seja nos meios não científicos, como também nos meios científicos. É o caso, por exemplo, de Alain Touraine, que define burocratização como “o conjunto de processos mediante os quais um sistema de meios destinados ao serviço da racionalidade se identificam com esta, e, cessando de ser uma mediação, passam a ser obstáculo entre o produtor e os fins de produção racional que persegue”<sup>2</sup>. Até um certo ponto, podemos atribuir esta confusão a questões de semântica. Entretanto, no caso de Touraine, ele procura opor o que ele chama de “modelo racionalizador” à burocratização, quando, na verdade, a burocracia e as suas próprias disfunções são produto da busca de racionalidade e de eficiência econômica a todo custo, que caracterizam não apenas as organizações burocráticas, mas toda a sociedade industrial tecnoburocrática da segunda metade do século XX. Na realidade, o modelo burocrático é a única alternativa conhecida para o sistema social de grande porte que vise a eficiência. Aliás, é exatamente por isso que nas

sociedades industriais modernas, onde, devido às vantagens financeiras da concentração econômica, tanto quanto às vantagens econômicas (economia de escala), as unidades de produção vão se tornando cada vez maiores. Em consequência, as organizações burocráticas vão cada vez mais se tornando o tipo de sistema social dominante. Nos países industriais, independentemente do seu regime econômico ou político, independentemente de prevalecer o socialismo ou o capitalismo, a democracia ou a ditadura, o governo, as grandes e mesmo as médias empresas, os clubes, as associações, os partidos políticos, as escolas, vão todos tomando cada vez mais as formas do modelo burocrático.

O grande desenvolvimento das organizações burocráticas despertou, naturalmente, um crescente interesse por parte dos cientistas sociais. Por outro lado, surgiu toda uma série de estudos que procuram estudar internamente as organizações, seu modo de funcionamento, sua estrutura, os princípios aos quais obedece, os recursos humanos e materiais que utiliza, suas relações com o ambiente externo. Em outras palavras, desenvolveu-se o que vem sendo chamado de Teoria das Organizações. Sociólogos, psicólogos sociais, e estudiosos de Administração desenvolveram um amplo corpo de conhecimentos, que vem sendo discutido, especialmente, nas Escolas de Administração de Empresas.

Várias escolas de pensamento se formaram em torno da teoria das organizações. Em primeiro lugar tivemos a Escola Clássica, marcada pelas figuras de Taylor e Fayol, dois engenheiros com uma visão mecanicista das organizações, preocupados em fornecer um receituário sobre como administrá-las. Em seguida temos a Escola de Relações Humanas, dominada pela figura de Ellan Mayo, e caracterizada pelo interesse na dinâmica dos pequenos grupos, e na sua influência sobre o comportamento dos operários. A partir destas duas primeiras escolas, podemos distinguir hoje três tendências básicas na área da teoria das organizações: Escola Behaviorista, que se origina diretamente da Escola de Relações Humanas, e tem como principais autores Chester Barnard e Herbert Simon. A Escola Sistêmica, baseada no funcionalismo imobilista de Talcott Parsons, e na teoria dos sistemas de Ludwig Von Bertalanffy; e a Escola Estruturalista, que procura ver a dinâmica das organizações a partir das concepções sociológicas dinâmicas, embora nem sempre coerentes entre si, de Max Weber e Marx. As duas primeiras escolas minimizam o papel do conflito nas organizações, atribuindo-os a deficiências de comunicações ou disfunções momentâneas do sistema, causada pela tendência à entropia existente em todas as organizações. Minimizam também o caráter do sistema de dominação das organizações burocráticas, em que um grupo de homens (em nossa pesquisa, dos dirigentes de empresas) exerce poder sobre outros. Já a Escola Estruturalista vê a organização como uma permanente e deliberada tentativa de impor uma ordem racional a sistemas sociais marcados pela mudança permanente,

imposta pelo desenvolvimento tecnológico, e pelo conflito decorrente da escassez de meios para satisfazer os membros da organização<sup>3</sup>.

O grande interesse despertado pelo crescimento das organizações burocráticas não se limitou a seu aspecto interno. Seus reflexos sobre toda a sociedade foram e estão sendo profundos.

Na verdade há toda uma série de estudos que procuram demonstrar que a sociedade industrial moderna está se burocratizando em sua totalidade. E à medida que isto ocorre, seja nos países comunistas, seja nos países subdesenvolvidos em que estão ocorrendo revoluções militares, seja nos países capitalistas avançados, os respectivos sistemas políticos e econômicos vão se transformando em sistemas tecnoburocráticos<sup>4</sup>. Examinaremos apenas um aspecto deste problema logo a seguir, quando discutirmos a revolução gerencial e a abertura do capital das empresas.

Nos países desenvolvidos o processo de burocratização atingiu as empresas de forma decisiva. Antes da Revolução Industrial, era a família, trabalhando na agricultura ou no artesanato, a unidade de produção básica. Logo após a Revolução Industrial as famílias ainda mantiveram sua posição através das empresas familiares fechadas. As fábricas eram controladas por empresas que na verdade não passavam de projeções da família. Mas à medida que o processo de industrialização continuava, as empresas foram se tornando grandes demais, imensos capitais se faziam necessários, sua administração foi se tornando cada vez mais complexa, e as empresas familiares tiveram que paulatinamente ceder lugar às empresas burocráticas. A unidade básica de produção tornou-se a empresa burocrática.

No Brasil já realizamos a primeira fase de nossa Revolução Industrial. Seu início teve lugar nos anos trinta, em pleno período de depressão econômica mundial, quando, paradoxalmente, o desenvolvimento industrial brasileiro recebeu um impulso decisivo. O modelo primário-exportador de desenvolvimento, voltado para fora, baseado na dependência econômica e na exportação de produtos primários que tendia a manter o país permanentemente subdesenvolvido, foi substituído por um modelo de industrialização voltado para dentro, baseado na substituição de importações. Tinha início, então, a Revolução Industrial brasileira, que teve um grande impulso no segundo lustro dos anos cinquenta, quando o extraordinário desenvolvimento industrial então ocorrido, somado ao que já ocorrera desde 1930, permitiu o que chamamos de “consolidação do desenvolvimento industrial brasileiro”<sup>5</sup>. No fim desse período o Brasil já instalara toda sua indústria de consumo, tanto leve quanto pesada, e fizera grandes progressos no setor da indústria de base e na de equipamentos. A industrialização já era um fato definitivo no Brasil. Um grande número de empresas surgira, abrindo oportunidades de emprego para a classe operária e a classe média. A velha frase “Brasil, país essencialmente agrícola” perdera qualquer sentido. Em fins dos anos sessenta, depois de uma crise estrutural, em cuja base estava o

esgotamento das virtualidades do modelo de substituição de importações, o desenvolvimento econômico brasileiro ganha novo impulso, já baseado em um novo modelo de desenvolvimento, caracterizado pelo aumento de exportações, inclusive de manufaturados, pela concentração de renda das classes médias para cima, e por um controle crescente da tecnoburocracia governamental sobre toda a economia. Nesses termos, era a sociedade como um todo, e não apenas suas unidades isoladas, que tendia a burocratizar-se.

Vimos que, nos países industrializados, foi após a Revolução Industrial que as empresas familiares começaram a ceder lugar às empresas burocráticas. No Brasil, e particularmente em São Paulo, centro de nossa revolução industrial, nossa hipótese era a de que o mesmo fato estaria presentemente ocorrendo. Com a pesquisa de que participamos procuramos verificar essa hipótese, estabelecendo algumas medidas do grau de burocratização das empresas paulistas.

A organização burocrática pura é um modelo de sistema social que na realidade jamais é encontrado de maneira perfeita. Nenhuma organização é totalmente racional, formal, impessoal e profissional. Há, todavia, organizações, e entre elas empresas, mais ou menos burocratizadas. Para medirmos o grau de burocratização das empresas paulistas, levantamos dados sobre o tipo de controle de capital nelas existente, os meios de acesso à diretoria, e o seu grau de formalização.

### *Revolução Gerencial e Abertura do Capital*

O tipo de controle de capital é relevante como medida do grau de burocratização das empresas na medida em que possamos afirmar que quanto menor for o controle acionário dos seus diretores e familiares, mais burocratizada será a empresa. De fato, enquanto uma empresa tiver seu capital fechado, sob controle de um pequeno grupo, geralmente de uma família, haverá uma séria limitação no seu processo de burocratização. Poderá ser uma grande empresa, com sua administração altamente formalizada e impessoalizada, mas o preenchimento dos cargos de cúpula continuará sendo decorrência de injunções patrimoniais e familiares. Pelo menos no preenchimento do cargo supremo — nas empresas brasileiras o de diretor presidente ou de diretor superintendente, conforme o caso — não se poderá falar em critério de competência e muito menos em administração profissional. O grau de abertura de capital e de burocratização das empresas, estão, portanto, em geral, positivamente correlacionados.

Além de uma medida de burocratização das empresas, o tipo de controle de capital nos fornece, diretamente, dados sobre o processo de democratização do capital das empresas. A expressão “democratização do capital das empresas” tem um sentido ideológico que a caracteriza muito bem como um dos objetivos por excelência das sociedades capitalistas

modernas. Abertura e democratização do capital significa divisão da propriedade das ações por um número cada vez maior de pessoas, diluição do controle acionário das empresas, de forma a finalmente verificar-se uma separação entre o controle das empresas — que caberia aos administradores profissionais — e a propriedade das mesmas — que ficaria nas mãos de milhares de acionistas. Em última análise, democratização do capital, devido a suas conotações igualitárias e racionalistas, expressos na promessa de recompensa aos mais competentes, ao invés de aos mais ricos, e devido à implícita crítica à concentração do poder e da riqueza nas mãos de uns poucos capitalistas privados, teria um sentido anti-capitalista. Na verdade, porém, a democratização do capital é defendida pelos ideólogos modernos do capitalismo. Provavelmente porque vêem nela um meio de conservar o sistema capitalista no curto e médio prazo, modificando-o apenas a longo prazo. E também porque sabem que a abertura do capital das grandes empresas e a formação de um mercado de capitais é essencial para o próprio desenvolvimento do capitalismo.

Decorre daí a posição central do problema da democratização do capital nas sociedades capitalistas modernas. A atenção para esse fato foi especialmente chamada depois que Berle e Means realizaram, há mais de trinta anos, uma célebre pesquisa sobre o controle das 200 maiores empresas norte-americanas. Com base nessa pesquisa publicaram um livro, no qual, já no prefácio, afirmam que “a empresa americana cessou de ser um negócio privado e tornou-se uma instituição”<sup>6</sup>. Passam, então, a examinar como teria ocorrido este fato, a partir das empresas controladas por indivíduos ou pequenos grupos no sistema individualista do Século XIX. Afirmam então que a propriedade está em fase de transição. “O sistema fabril, a base da Revolução Industrial, trouxe um crescente número de trabalhadores sob a direção de uma única administração. Depois, a empresa moderna, igualmente revolucionária em sua consequência, colocou a riqueza de um grande número de indivíduos sob um único controle central”<sup>7</sup>. Com isto a empresa moderna ganhou uma importância fundamental no mundo moderno. E isto ocorreu na medida em que “as empresas privadas ou ‘fechadas’ deram lugar a uma forma essencialmente diferente, a empresa quase pública: a companhia na qual uma grande medida de separação da propriedade e do controle ocorreu através da multiplicação dos proprietários”<sup>8</sup>.

Nos capítulos seguintes os autores descrevem esse processo de separação de controle e da propriedade das empresas que pode ser resumido nos seguintes termos: ocorreu nos Estados Unidos um extraordinário movimento de concentração de poder econômico. Na época em que a pesquisa foi realizada, as 200 maiores empresas controlavam 49% de toda a riqueza das companhias norte-americanas<sup>9</sup>. Para que essa concentração fosse possível, foi necessário recorrer à poupança de um número crescente de pessoas. Daí a dispersão da propriedade de ações, de forma que, entre 4.367 companhias,



os seus administradores possuíam 10,7% das ações ordinárias e 5,8% das ações preferenciais<sup>10</sup>. Em muitas empresas nenhum acionista possuía mais do que um por cento do capital. Em vista disto, separou-se o controle da propriedade. Os autores apresentam, então, cinco tipos de controle das empresas e classificam as 200 empresas pesquisadas segundo esses tipos. Teríamos assim que 44% das empresas estariam sob o controle de administradores profissionais; 21% sob o controle legal (sistema de pirâmide, ações sem direito a voto, ações com poder de voto maior do que as outras, etc.); 23% sob o controle da minoria do capital; 5% sob o controle da maioria, e 6% sob o controle praticamente total de um ou alguns indivíduos. A linha divisória entre o controle por administradores profissionais e o controle por minoria foi arbitrariamente estabelecida em 20% do controle do capital<sup>11</sup>.

O caráter ideológico da posição de Berle e Means, independentemente de seu valor científico, é evidente. Alguns cientistas sociais liberais procuravam ver o fim do capitalismo e o estabelecimento de uma sociedade mais justa e racional a partir da tomada pacífica do poder por uma tecnocracia neutra. Percebendo que o capitalismo teria necessariamente que desaparecer, preferiam vê-lo substituído paulatinamente por um sistema dominado por técnicos e administradores profissionais. O tecnocratismo tornava-se, assim, o herdeiro do capitalismo. Mais do que isto, tornava-se a consequência lógica do êxito do desenvolvimento capitalista. Era o capitalismo que se tornava mais racional; eram os capitalistas que entregavam a direção de suas empresas a administradores profissionais competentes. Era a ideologia tecnoburocrática que se esboçava, no seio do sistema capitalista.

A ideologia tecnoburocrática não tivera ainda tempo de definir-se, quando surge uma idéia pioneira que iria colocar pela primeira vez, de forma clara e precisa, o problema da revolução tecnoburocrática. Em 1941, enquanto a Segunda Guerra Mundial ocorria, James Burnham publica o livro extraordinário, que teria enorme repercussão e causaria profundas irritações: *The Managerial Revolution*. Nesse livro, Burnham apresenta-nos um grande quadro da revolução tecnoburocrática, ou gerencial, segundo seus termos, por que o mundo estava passando. Diz-nos ele que, em relação ao futuro do sistema capitalista, podemos adotar três teorias alternativas: a de que o capitalismo deverá permanecer para sempre, a de que o capitalismo será substituído pelo socialismo, e, finalmente, a de que o capitalismo será substituído pela sociedade gerencial. Depois de analisar e descartar as duas primeiras alternativas, Burnham opta pela terceira. Segundo essa teoria — a teoria da revolução gerencial — nós vivemos em um período de transição social, política, econômica e cultural extremamente rápida e profunda. “Essa transição *parte de* um tipo de sociedade que nós temos chamado de capitalista ou burguesa para um tipo de sociedade que chamaremos *gerencial* . . . O que está ocorrendo nessa transição é uma luta em busca de dominância social, poder e privilégio, em busca da posição de classe

dominante, travada pelo grupo social ou classe dos *administradores* (gerentes)<sup>12</sup>.

Burnham havia sido trotskista militante, conhecia o método histórico-dialético marxista, e o emprega sistematicamente. Mas rompeu com o trotskismo, e adota, em seu livro, uma posição de independência pessoal, que irritaria a todas as correntes. Desagradaria aos capitalistas conservadores, porque previa o fim de seu sistema. Aborreceria aos socialistas de todos os matizes na medida em que previa o tecnocratismo e não o socialismo como substituto do capitalismo. Irritaria os ideólogos em emergência da tecnoburocracia porque, embora prevendo sua vitória, não lhe revelava nenhuma simpatia.

De fato, já então Burnham colocava os tecnoburocratas das sociedades capitalistas modernas na desagradável companhia dos fascistas, nazistas e stalinistas. Para Burnham, o fascismo e o leninismo-stalinismo são manifestações da revolução gerencial tanto quanto a paulatina tomada do poder, nos Estados Unidos, pelos administradores profissionais. Na verdade, os dois primeiros casos, marcados pela centralização do poder e pelo totalitarismo, seriam situações mais acabadas de sociedade gerencial do que a norte-americana, em que o capitalismo ainda continuava vigente, ainda que em processo de decadência.

O livro de Burnham suscitou uma enorme discussão. Os ideólogos da tecnoburocracia, defensores intransigentes do sistema político e social norte-americano concordavam com a tese central do livro, deram boas vindas à revolução gerencial, mas indignaram-se com a colocação em um mesmo barco da tomada do poder pelos administradores profissionais nos Estados Unidos e pelos nazistas e stalinistas, respectivamente na Alemanha e União Soviética. Era-lhes impossível conceber a hipótese de que, em última análise, os três movimentos tinham profundos traços em comum: eram governos de tecnoburocratas originários da classe média, que se propunham a racionalizar e tornar mais eficiente o sistema social.

Sem dúvida, os gerentes norte-americanos jamais se aproximaram do totalitarismo e do desrespeito aos direitos individuais que marcaram o nazismo e o stalinismo. Mas a história recente tem mostrado que mesmo um governo marcado por profundas tradições democráticas, como o norte-americano, quando começa a ser dominado por uma tecnoburocracia, seja civil e/ou militar, é capaz de cometer violências contra a própria democracia, em nome da eficiência e da segurança nacional.

Já os intelectuais de esquerda receberam a tese de Burnham de forma totalmente negativa. Recusaram-se, totalmente, a aceitar a tese de que a revolução gerencial estava ocorrendo nos Estados Unidos. Nesse sentido, passaram a recusar a validade das conclusões da pesquisa de Berle e Means, contrapondo-a a outras pesquisas. Um dos líderes dessa posição, nos Estados Unidos, foi Paul Sweezy, que cita um estudo realizado em 1947, por

Goldsmith e Parmelee, baseado em pesquisa realizada pela *Securities and Exchange Commission*, segundo a qual, “em cerca de 140 das 200 companhias (as maiores companhias não financeiras dos Estados Unidos), o número de ações em mãos de um só grupo de interesses era bastante grande para justificar, juntamente com outras indicações, tais como a representação na gerência, a classificação de tais companhias como estando mais ou menos definitivamente sob controle dos proprietários”<sup>13</sup>.

A este dado Paul Sweezy acrescenta a observação de que, entre as empresas menores, a proporção das empresas sob controle dos proprietários deve ser muito maior. Por outro lado, acrescenta, os administradores profissionais, “embora possuindo uma *proporção* reduzida de ações, quase sempre são proprietários de quantidades *absolutamente* grandes das mesmas, de modo que seus interesses se mostram, em grande parte, idênticos aos do grupo proprietário”<sup>14</sup>.

E conclui, citando a revista *Fortune*, depois de analisar os resultados da pesquisa realizada pela *Securities Exchange Commission*: “está claro que a idéia de propriedade absentista, como geralmente interpretada, é uma grande fábula”<sup>15</sup>.

Em outro trabalho publicado no mesmo livro, Sweezy, tomando também as 200 maiores empresas não financeiras dos Estados Unidos e os 50 maiores bancos, realizou em 1939 um estudo, a convite do National Resource Committee, sobre os grupos de interesse na economia norte-americana. A conclusão a que chegou foi que aquelas 250 empresas, que controlavam grande parte dos ativos industriais (34%), de utilidade pública (75%) e ferroviários (95%) dos Estados Unidos, eram, em última análise, controladas por apenas oito grupos de interesse: Grupo Morgan – First National, Grupo Rockefeller, Grupo Kuhn-Loeb, Grupo Mellon, Grupo de Chicago, Grupo Dupont, Grupo de Cleveland e Grupo de Boston<sup>16</sup>.

A conclusão da esquerda, reproduzida sistematicamente em todos os textos em que intelectuais de esquerda analisam o capitalismo contemporâneo e suas tendências, é a de que a separação da propriedade e do controle das empresas, a revolução gerencial, a emergência da tecnocracia, a superação do sistema capitalista, que aos poucos vai sendo substituído pelo tecnoburocratismo, são simplesmente mitos. O controle das empresas continua nas mãos dos grandes proprietários, que continuariam a se constituir na classe dominante por excelência dos países ocidentais industrializados.

A esquerda adota, assim, uma posição equivocada de um significativo imobilismo, que se choca profundamente com a concepção dinâmica da história em que pretendidamente deveriam se basear. Para fundamentar sua posição, fazem apelo a pesquisas, as quais, às vezes, têm o condão de sugerir exatamente o oposto ao que estão procurando provar. Ralph Miliband, por exemplo, analisa uma pesquisa recente realizada por Robert Sheehan, a qual

indicaria que, das 500 maiores empresas norte-americanas, 150 ainda continuaria sob controle de indivíduos ou famílias<sup>17</sup>. Com base nesses 30% que ainda estariam nas mãos dos proprietários capitalistas, Robert Sheehan comenta: “a evidência de que 30% das 500 maiores empresas industriais são claramente controladas por indivíduos identificados ou por grupos familiares . . . sugere que colocar de lado o tradicional proprietário norte-americano constitui um ligeiro exagero e que o muito propagado triunfo da organização está longe de ser total”<sup>18</sup>.

Entretanto, se este contra-ataque constitui, por si só, uma admissão da revolução tecnoburocrática em marcha nos Estados Unidos, a observação seguinte é definitiva a respeito. O critério de controle usado foi, segundo Sheehan e Milliband, muito conservador. Foram consideradas sob controle de um indivíduo ou de uma família as empresas em que um acionista ou um grupo de acionistas, representando uma família, possuísem 10% ou mais de ações.

Ora, não vamos discutir aqui porcentagens. Admitimos que em muitos casos é possível controlar uma empresa com menos de 10% de suas ações. Este fato é conhecido. Mas fica ao mesmo tempo claro que o processo de substituição dos proprietários pelos administradores, nos Estados Unidos, já alcançou grande profundidade. Apenas 30% das 500 maiores empresas norte-americanas ainda estariam sob controle dos proprietários capitalistas, desde que aceitemos que bastam 10% das ações de uma empresa para controlá-la.

Finalmente, temos uma pesquisa que nos parece definitiva, ao ilustrar não só o grande poder e autonomia já alcançados pelos administradores profissionais, nos Estados Unidos, mas também o caráter dinâmico, com tendência sempre a tornar-se mais acentuado, desse processo de emergência da tecnoburocracia. Robert J. Larner realizou em 1963 uma pesquisa visando atualizar os dados da original de Berle e Means, já citada, realizada em 1929. Para distinguir, entre as 200 maiores empresas norte-americanas, qual o tipo de controle existente, adotou os mesmos critérios de Berle e Means. Foi apenas um pouco mais conservador em estabelecer a distinção entre controle por minoria e controle por administradores profissionais. Berle e Means estabeleceram que, se nenhum grupo possuíse mais de 20% das ações de uma empresa, essa empresa seria considerada como sendo controlada por administradores profissionais. Larner baixou uma linha divisória para 10%. Não obstante essa modificação, porém, os resultados que obteve revelaram um enorme aumento do número de empresas controladas por administradores profissionais. Vimos que, em 1929, 44% das empresas eram controladas por administradores profissionais. Em 1963 essa porcentagem havia aumentado para 84,5%. Em contrapartida, os demais tipos de controle haviam sido drasticamente reduzidos. Nenhuma empresa mais era propriedade de um ou alguns indivíduos, contra 6% em 1929; 2,5% das

empresas eram controladas por maioria, 9% por minoria de ações e 4% por artifício legal, contra respectivamente, 5%, 23% e 21% em 1929, além de 1% em situação indefinida<sup>19</sup>.

Estes dados são impressionantes. Sempre será possível argumentar que, mesmo com menos de 10% das ações de uma empresa, é possível a um grupo capitalista controlá-la. Em um caso, na pesquisa acima citada, isto foi verificado, e a empresa foi considerada como sendo controlada por minoria e não por administradores profissionais. Entretanto, mesmo que admitamos que a pesquisa superestime um pouco o número de empresas controladas por administradores profissionais, ela certamente subestima a mudança havida, ao ter baixado a linha divisória de 20% para 10%. E apesar disto, a mudança foi radical. O aumento do número de empresas controladas por administradores profissionais foi tão expressivo, que se transforma em um poderoso argumento a favor da tese de que a revolução dos gerentes, ou a emergência da tecnoburocracia, está ocorrendo em ritmo acelerado.

O mesmo, porém, não podemos afirmar em relação ao processo de “democratização do capital”, ou seja, de desconcentração da propriedade das empresas. Vejamos até que ponto essa democratização do capital realmente ocorreu nos Estados Unidos. Existe nesse país, sem dúvida, um poderoso mercado financeiro, as bolsas de valores apresentam grande movimento e suas oscilações são importantes na vida dos negócios, houve realmente uma dispersão do controle acionário, um grande número de pessoas não só da classe alta mas também da classe média possui ações. Tudo isto é verdade, e no entanto temos que admitir que a democratização do capital é um fenômeno muito relativo nos Estados Unidos. A propriedade, nos Estados Unidos, continua concentrada nas mãos de uns poucos. Apenas uma pequena porcentagem da população norte-americana possui ações. E entre os que possuem ações, uma minoria claramente constituída de capitalistas, diretores de empresas e profissionais liberais, controla a grande maioria das ações.

Wright Mills reduz a seus devidos termos o processo de democratização do capital ocorrido nos Estados Unidos, quando, baseando-se em diversos estudos realizados a respeito, afirma: “os 6,5 milhões de pessoas que possuíam ações em sociedades anônimas em 1952 constituem menos de 7% da população adulta. Mas isto não é tudo — esse fato, em si, pode induzir a erro. O importante é saber, em primeiro lugar, quais os tipos de pessoas que tinham ações. Em segundo, como se distribui a proporção de ações que possuem.”

“Em primeiro lugar: 45% dos diretores, 26% de todos os profissionais, e 19% de todos os que supervisionam, têm ações. Mas apenas 0,2% dos trabalhadores não especializados, 1,4% dos semi-especializados e 4,4% dos capatazes e trabalhadores especializados têm ações. Cerca de 98,6% de todos os trabalhadores da indústria não possuem qualquer ação.”

“Segundo, em 1952 apenas 1,6 milhões (25%) dos 6,5 milhões de pessoas que tinham ações receberam 10.000 dólares anuais de todas as fontes reunidas. Não sabemos que parte dessa importância vinha de dividendos, mas há razões para acreditar que a proporção média não fosse grande. Em 1949 cerca de 165.000 pessoas — ou um décimo de 1% de todos os adultos dos Estados Unidos receberam 42% de *todos* os dividendos de empresas destinados a indivíduos. A renda mínima dessas pessoas, naquele ano, foi de 30.000 dólares”<sup>20</sup>.

E conclui Wright Mills, negando de forma decisiva a distribuição ampla da propriedade, que é o substrato da democratização de capital. Diz ele: “A idéia de uma distribuição realmente ampla da propriedade econômica é uma ilusão fomentada; na melhor das hipóteses, 0,2 ou 0,3% da população adulta possui ações realmente compensadoras no mundo das sociedades anônimas”<sup>21</sup>.

A democratização do capital implicaria não só na existência, no momento presente, de uma distribuição razoavelmente equilibrada da propriedade e da renda, mas também, na medida em que pretende ser um processo, deveria levar a uma distribuição cada vez mais igual da renda. Ora, não é esta a conclusão de Gabriel Kolko, historiador da Universidade de Harvard. Afirma ele que “a distribuição básica da renda e da riqueza nos Estados Unidos é essencialmente a mesma hoje que a existente em 1939 ou mesmo em 1910. Os 10 por cento das famílias e indivíduos mais ricos dos Estados Unidos receberam uma renda total maior do que os 50 por cento mais pobres durante os anos cinquenta, da mesma forma que isto já acontecera em 1910. Houve apenas uma pequena queda na porcentagem da renda recebida pelos 10% mais ricos. Durante o período que vai de 1910 a 1959, a participação na renda dos 10% mais ricos caiu ligeiramente, a participação do segundo ao sétimo grupo de 10% aumentou, e a participação do oitavo ao décimo grupo declinou. Os 50 por cento mais pobres receberam 23 por cento do total da renda declarada em comparação com 27 por cento em 1910”<sup>22</sup>.

A extensão do processo de democratização do capital foi portanto muito limitada. Foi suficiente, todavia, para que permitisse um grande aumento do poder dos administradores profissionais. Não pretendemos com isto afirmar que a revolução tecnoburocrática ou revolução dos gerentes tenha se concretizado. Não podemos, todavia, concordar inteiramente com a afirmação de Fernando Henrique Cardoso de que “a diferenciação interna operada nas empresas modernas, se produziu modificações consideráveis nos métodos de gestão, não teve como resultado a concretização do sonho da ‘revolução de gerentes’ e não permite, pois, a sustentação da hipótese de

que a 'autoridade' dos dirigentes industriais, emanada da capacidade técnica de 'decisão', constituiria a base do controle gerencial sobre as empresas"<sup>23</sup>.

Esta afirmação deveria ser melhor qualificada. De fato, não se concretizou a revolução de gerentes, mas grande já foi o caminho percorrido nesse sentido. Por outro lado, é indiscutível que a autoridade dos mesmos emana em grande parte da sua capacidade técnica. O controle final das empresas permanece em uma parte dos casos com os grandes proprietários, mas, nesses casos, eles são tão poucos, que são obrigados a delegar esse controle a terceiros. E quando realizam essa delegação, o critério da eficiência é fundamentalmente observado. São procurados os homens mais capazes. É claro que, além de capazes, esses homens devem inspirar confiança dos outros administradores profissionais e dos grandes proprietários, devem se identificar com os objetivos daqueles que controlam a empresa, devem pertencer à classe social dos proprietários ou pelo menos demonstrar habilidade em adaptar-se aos hábitos dessa classe. Satisfeitos esses requisitos, porém, grande passa a ser a autonomia dos administradores profissionais.

O reconhecimento dessa autonomia é feito inclusive por Wright Mills, quando declara que "o crescimento e as interligações das empresas, em suma, significaram a elevação de uma elite de diretores mais sofisticada, e que hoje dispõem de uma certa autonomia em relação a qualquer interesse específico relacionado com a propriedade"<sup>24</sup>.

A comprovação de que esses diretores são administradores profissionais nos é dada por uma enorme quantidade de evidências. Citaremos apenas duas fontes. Em 1870, 36% dos diretores das empresas eram eles mesmos os empreendedores, contra 6% em 1950; 32% herdaram sua posição contra 11% em 1950; 14% eram profissionais liberais que depois de obter êxito em suas profissões, geralmente advocacia, passaram a diretores, contra 13% em 1950; e, note-se bem, 18% realizaram sua carreira dentro das empresas, contra 68% em 1950<sup>25</sup>. A grande via de acesso à cúpula das empresas, portanto, deixou de ser o investimento ou a herança para ser a carreira, o que é próprio de administradores profissionais. Dados semelhantes são oferecidos por uma outra pesquisa, segundo a qual a carreira dentro de uma ou mais empresas foi o principal fator que levou os diretores a chegarem a seu posto em 31,5% dos casos em 1900 contra 69% em 1950<sup>26</sup>.

Em conclusão, se é verdade que em um país capitalista desenvolvido como os Estados Unidos a democratização do capital é em grande parte um mito, e a revolução dos gerentes ainda não se completou, não é menos verdade que houve transformações importantes no sistema de controle das grandes empresas, as quais, fundamentalmente, atravessaram um amplo processo de burocratização, passando a ser dirigidas por administradores profissionais relativamente autônomos aos quais os proprietários tiveram que delegar ou ceder sua posição de mando<sup>27</sup>.

## Controle do Capital das Empresas Paulistas

Em nossa pesquisa procuramos obter alguns dados preliminares sobre o controle do capital nas empresas de São Paulo. Procuramos saber inicialmente qual a porcentagem do capital das empresas pesquisadas em mãos de seus diretores e/ou familiares. Conforme podemos observar pelo Quadro V, em 63,8% (além dos 7,5% que não responderam) os diretores e/ou seus familiares controlam mais de 50% do capital contra 20% apenas que controlam até 10% do capital. Estes 20%, todavia, são quase totalmente devido às empresas estrangeiras. Entre as nacionais, apenas em 3,3% das empresas os diretores e/ou seus familiares controlam até 10% do capital, contra 77,1% com mais de 50%, além de 9,8% que não responderam.

### QUADRO V

#### PORCENTAGEM DO CAPITAL EM MÃOS DOS DIRETORES E/OU SEUS FAMILIARES

% do capital / Diretores em empresas	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		Nacionais		Estrangeiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
0 - 10	12	24,0	4	13,3	2	3,3	14	73,7	16	20,0
11 - 50	5	6,0	2	6,7	6	9,8	1	5,3	7	8,7
+ de 50	29	62,0	22	73,3	47	77,1	4	21,0	51	63,8
Não sabe	4	8,0	2	6,7	6	9,8	—	—	6	7,5
Total	50	100,0	30	100,0	61	100,0	19	100,0	80	100,0
Média	61,4%		72%		60,9%		21%		55,6%	

Como era de se esperar, nas empresas estrangeiras, cujo grau de burocratização é muito maior, a participação dos diretores e/ou seus familiares no seu capital é muito menor do que nas nacionais. Em média possuíam 21% do capital das empresas contra 60,9% entre as empresas nacionais. A variável tamanho não se demonstrou significativa.

Não temos dados estritamente comparáveis para os Estados Unidos, porque em nossa pergunta somamos aos diretores seus familiares. Entretanto, feita esta restrição, já vimos que, segundo a pesquisa de Berle e Means, em 1922 os diretores de 4.367 empresas norte-americanas possuíam 10,7% das ações ordinárias e 5,8% das ações preferenciais, enquanto que, segundo nossa pesquisa, os diretores e/ou suas famílias possuíam, em média,



60,9% do capital das empresas nacionais que dirigiam. Fica assim demonstrado que, nesse setor, estamos muito atrasados em relação aos Estados Unidos. O capital das empresas brasileiras continua fechado. Se nos Estados Unidos não podemos afirmar que o capital é democratizado, podemos pelo menos dizer que houve nesse país um princípio de diversificação da propriedade das empresas, com a abertura de seu capital. No Brasil, até 1964, quando esta pesquisa foi realizada, não havíamos ainda chegado a esta etapa. A partir desta data houve um grande esforço por parte do Governo Federal no sentido de abrir o capital das empresas e formar um mercado de capitais dinâmico no País. Seria interessante repetir esta pesquisa, para verificar as mudanças ocorridas.

Somos levados à mesma conclusão, analisando os dados do Quadro VI. Perguntamos se o diretor possuía mais de 10% do capital da empresa ou não. No total geral tivemos curiosamente 50% de respostas positivas e 50% de respostas negativas. Entre as empresas nacionais, porém, em 59% delas o diretor possuía mais de 10% do capital contra em 21% das empresas estrangeiras. Já nos Estados Unidos, embora novamente os dados não sejam perfeitamente comparáveis, temos que, em 1952, apenas em 3,2% das empresas os seus diretores possuíam mais de 10% do capital em forma de ações com direito a voto.

#### QUADRO VI

##### SE O DIRETOR POSSUI MAIS DE 10% DO CAPITAL

Diretor em empresas Possuem?	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		nacionais		estran-geiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SIM	22	44,0	18	60,0	36	59,0	4	21,0	40	50,0
NÃO	28	56,0	12	40,0	25	41,0	15	79,0	40	50,0
Sem resposta	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Total	50	100,0	30	100,0	61	100,0	19	100,0	80	100,0

Informação significativa, sobre o sistema de controle das empresas, nos é dada pelas respostas à pergunta sobre quem fundou a empresa que apresentamos no Quadro VII. As primeiras quatro respostas têm caráter patrimonialista, não-burocrático. Se o próprio diretor, ele e seus sócios, seus pais, parentes ou amigos fundaram a empresa, este é um sinal de que o diretor que respondia ao nosso questionário não é um administrador

profissional, que é o próprio empresário, seu parente, herdeiro ou amigo. Já a quinta resposta, “capitalistas”, indica, por exclusão, que o respondente é um administrador profissional. Ora, enquanto que, entre as empresas nacionais, em 59% dos casos, uma das quatro primeiras respostas foi dada, nas empresas estrangeiras apenas em 21,1% obtivemos essas respostas. Vemos, assim, que na maioria dos casos, entre as empresas nacionais, o diretor é o próprio fundador ou está ligado por parentesco ou amizade com o fundador, constituindo-se esta mais uma indicação, embora indireta, do baixo nível de burocratização das empresas brasileiras.

### QUADRO VII

#### QUEM FUNDOU A EMPRESA

Diretores em Quem fundou a empresas empresa?	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		nacionais		estran- geiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
O próprio diretor	3	6,0	—	—	3	4,9	—	—	3	3,7
O diretor e sócios	3	6,0	6	20,0	7	11,5	2	10,5	9	11,2
Pais ou parentes	13	26,0	10	33,3	22	36,0	1	5,3	23	28,7
Amigos do diretor	5	10,0	—	—	4	6,6	1	5,3	5	6,3
Capitalistas	23	46,0	12	40,0	21	34,4	14	73,6	35	43,8
Não sabe informar	3	6,0	2	6,7	4	6,6	1	5,3	5	6,3
Total	50	100,0	30	100,0	61	100,0	19	100,0	80	100,0

#### *O Acesso à Diretoria*

Além do controle ou não do capital pelos diretores, outro indicador fundamental do grau de burocratização de uma empresa está no sistema de acesso à diretoria. Já vimos que, além do caráter formal e impessoal, um dos meios através do qual se expressa a racionalidade das organizações burocráticas é seu caráter profissional. Um sistema social só será realmente administrado segundo critérios de eficiência, quando o princípio da escolha dos meios mais adequados para se atingir os fins visados alcançar também o processo de escolha de seus administradores de cúpula. O objetivo comum a todas as organizações burocráticas é a eficiência sempre maior. A escolha de administradores, porque são proprietários, ou filhos, ou parentes ou amigos do proprietário, ou ainda porque são de confiança, não se coaduna com

aquele objetivo de maior eficiência. No tipo puro de burocracia, o administrador galga posições na carreira graças à sua capacidade, graças a seu conhecimento e experiência, à sua habilidade em tomar decisões e executá-las.

Na prática, este tipo puro de burocracia jamais é atingido. Especialmente para o preenchimento dos cargos das empresas, por mais burocratizadas que elas sejam, outros critérios que não a simples capacidade são levados em consideração. Aliás, não poderia ser de outra forma. Em primeiro lugar, as medidas de que dispomos para avaliar a capacidade de um administrador são extremamente precárias. Podemos avaliar com relativa facilidade a eficiência de um operário. Todas as atividades que são “programadas” e que obedecem a uma relativa rotina podem ser avaliadas com certa precisão. Também as atividades que, embora não programadas, apresentam um resultado objetivo e individualizado, são suscetíveis de avaliação relativamente simples. Mas quando a atividade não permite qualquer programação, nem o resultado do trabalho pode ser individualizado e medido com precisão, então a avaliação da capacidade de seu executante torna-se extraordinariamente complexa. É o caso dos dirigentes de empresas. Sua atividade é totalmente não-programada. Geralmente ele trabalha em equipe quando toma decisões, e sempre depende de seus subordinados para a execução da tarefa, de forma que o resultado de seu trabalho não pode ser individualizado. E a própria avaliação dos resultados alcançados pelo administrador está muitas vezes sujeita a uma série de limitações. A contabilidade, através das demonstrações financeiras, e a estatística, sem dúvida fornecem certas medidas, mas estas estão longe de ser completas e totalmente satisfatórias. E toda essa dificuldade ainda se agrava mais quando nos lembramos que a avaliação tem que ser feita em termos de previsão de comportamento futuro, no momento em que o administrador é promovido à posição de cúpula.

Além destas dificuldades de avaliação, na prática as empresas jamais se enquadram em um modelo puro de burocracia, porque os interesses em jogo são muito fortes quando se trata de escolher os diretores de uma empresa. É preciso que o novo diretor faça parte do “grupo” que o escolheu, que conte com a sua confiança, que se identifique não só com os objetivos da empresa, mas também com os objetivos do grupo dominante. É por isso que Wright Mills afirma: “Tal como a palavra ‘empreendedor’, quando usada para a carreira dos muito ricos de hoje, freqüentemente induz a erro, assim a palavra ‘burocrata’ usada em relação a diretores de empresas nos altos níveis é inadequada. Tanto o progresso dos altos dirigentes como a acumulação dos muito ricos nos altos níveis estão definitivamente confundidos num mundo ‘político’ de grupos de empresas (nos Estados Unidos). Progredir dentro e entre as hierarquias das empresas privadas significa ser escolhido para o progresso pelos superiores — administradores e financistas — e não existem

regras rigorosas e impessoais de qualificações ou procedência para todos os que participam do processo. Nos níveis superiores do mundo das sociedades anônimas, as carreiras não são nem 'burocráticas', nem 'empreendedoras', mas sim uma composição de proveitos, envolvendo os especuladores, homens com grandes fortunas americanas, e diretores com postos com oportunidade de ganhar dinheiro"<sup>28</sup>.

Talvez Wright Mills carregue um pouco as tintas. Mas não há dúvida de que, além de competência profissional, o diretor deve ser ambicioso, ter senso de oportunidade e de realidade, deve ser capaz de se manter impessoal com seus subordinados, deve ter capacidade de mobilidade social ascendente, inclusive abandonando parentes e amigos no caminho, deve conformar-se aos valores e padrões de comportamento do grupo de diretores, deve ter forte necessidade de realização, de enfrentar, desafiar e vencê-las<sup>29</sup>. Além disso, muitas vezes, o diretor chega à cúpula da empresa graças à sua capacidade de agradar os chefes e de se apresentar aos mesmos com uma imagem de competência profissional que não possui necessariamente. Finalmente, o diretor deve ser politicamente hábil. Deve situar-se politicamente dentro da empresa, seja participando ativamente dos grupos em que a cúpula da empresa geralmente se divide, seja servindo de intermediário entre eles.

Ao contrário do que afirma Wright Mills, porém, todas essas características não tiram o caráter burocrático das suas carreiras, a não ser que desejemos permanecer estritamente fiéis ao método weberiano de definir burocracia em termos de tipo ideal. Na realidade, porém, mesmo definindo burocracia nesses termos não devemos desfigurar a burocracia, identificando-a com uma meritocracia perfeita. A organização burocrática pode continuar a ser definida como sendo um sistema social racional, administrado segundo critérios de eficiência. Os administradores burocráticos continuam a ser escolhidos principalmente em função de sua competência. Mas não exclusivamente em função dela. Além disso, cabe perguntar: será fácil definir o que seja competência profissional? A capacidade política do administrador, por exemplo, deve ser considerada quando se avalia sua competência?

Na verdade, a afirmação muito comum de que não é burocrática a carreira de um administrador profissional, quando os critérios de acesso não são estritamente racionais, implica em imaginar que a burocracia tenda a uma racionalidade perfeita, à qual ela, efetivamente, não tende. Burocracia é, antes de mais nada, um sistema de dominação. Nesse sistema, a racionalidade do comportamento é um elemento essencial. Mas obviamente não é o único. Os interesses do grupo dominante, por exemplo, nem sempre coincidem com uma maior racionalização. Nem por isso a organização deixa de ser burocrática. É ideológico, é cientificamente pouco justificável, identificar burocracia com racionalidade pura.

Em nossa pesquisa procuramos obter alguns dados, além do controle do capital, que nos permitissem medir o grau de profissionalização dos diretores das empresas do Grande São Paulo. O modo pelo qual os diretores ascenderam à posição foi o critério usado. Se o diretor não tinha relações de parentesco ou amizade com os proprietários da empresa, se a capacidade foi mais importante do que a confiança ou a relação de parentesco e amizade, como motivo de admissão dos diretores, teríamos empresas mais profissionalizadas e portanto mais burocratizadas.

Conforme podemos observar pelo Quadro VIII, obtivemos uma informação significativa a respeito da profissionalização dos administradores brasileiros. Em 76,3% das empresas pesquisadas existem diretores que não têm relação de parentesco com os proprietários. Naturalmente essa porcentagem é maior entre as empresas estrangeiras (94,7%), mas mesmo entre as empresas nacionais o número das que possuem diretores sem relações de parentesco com seus proprietários é surpreendentemente grande, subindo a 70,5%. Temos também o número de empresas onde havia um ou mais diretores sem relações nem de parentesco nem de amizade com o proprietário. Eram no total 48,8%; 68,4% entre as estrangeiras e 42,6% entre as nacionais. Como podemos observar pelo Quadro VIII, quanto maior a empresa, maior o número delas com diretores profissionais.

### QUADRO VIII

#### RELAÇÕES DE PARENTESCO OU AMIZADE DOS DIRETORES COM OS PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA

Diretores em empresas	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		nacionais		estran- geiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Há os que não têm nem relações de parentesco nem de amizade com os proprietários	28	56,0	11	36,7	26	42,6	13	68,4	39	48,8
Há os que não têm rela- ções de parentesco com os proprietários	13	26,0	9	30,0	17	27,9	5	26,3	22	27,5
Todos têm relação de parentesco com os pro- prietários	9	18,0	10	33,3	18	29,5	1	5,3	19	23,7
Total	50	100,0	30	100,0	61	100,0	19	100,0	80	100,0

A significação dos dados do Quadro VIII é ressaltada quando nos lembramos do baixo índice de democratização do capital existente entre as empresas brasileiras. As empresas nacionais continuam basicamente fechadas do ponto de vista de controle do capital, mas foram obrigadas a abrir suas cúpulas para a entrada de administradores profissionais. Além dos filhos, dos irmãos, dos genros e dos sobrinhos dos proprietários, foram elas forçadas, em sua grande maioria, a admitir para cargos de diretoria amigos ou mesmo pessoas sem relação nem de parentesco nem de amizade.

Depreende-se daí que o processo de profissionalização da administração tende a preceder o de abertura e diversificação do capital das empresas. No Brasil estamos agora na primeira fase.

Não pretendemos com isto, evidentemente, afirmar que nas empresas nacionais que pesquisamos, os administradores profissionais estejam substituindo os administradores patrimoniais. Muito menos sugerir que os últimos estejam perdendo poder para os primeiros nas empresas. Simplesmente estamos verificando a existência de um número de administradores profissionais já considerável na direção das empresas nacionais. Este fato é importante de ser observado e analisado, na medida em que revela uma tendência de racionalização administrativa. O poder desses administradores profissionais de cúpula deve ser ainda pequeno. Em nossa pesquisa não levantamos dados sobre a extensão de seu poder. Mas nossa experiência nos leva a concordar em linhas gerais com Fernando Henrique Cardoso quando declara: "Quanto à autonomia real dos diretores-funcionários, é forçoso reconhecer que ela é pequena. Mesmo nos consórcios industriais, a utilização de "gerentes" para o controle de departamento e de fábricas constitui a norma. As decisões continuam afetas aos proprietários, muitas vezes reunidos sob forma de *board of directors*, nos quais podem ter assento diretores-funcionários, mas onde o comando efetivo é exercido pelos proprietários. No caso das empresas familiares, a não ser como exceção, o diretor-funcionário é considerado pura e simplesmente em termos da relação patrão-empregado, como alguns empresários deixaram transparecer"<sup>30</sup>. Embora limitados em seu poder, todavia, o certo é que já existe um grande número de empresas com diretores profissionais.

Procuramos obter outra medida da profissionalização e conseqüentemente da burocratização das empresas pesquisadas através de levantamento dos motivos que levaram os diretores profissionais à cúpula das empresas. Conforme aparece no Quadro IX, no processo de tabulação, classificamos as respostas em dois grupos. De um lado reunimos as respostas que davam como principal motivo pelo qual os diretores profissionais foram promovidos a essa posição: a capacidade, experiência, a formação escolar, o tempo na empresa, enfim motivos que poderíamos chamar de burocráticos ou pessoais. No grupo seguinte reunimos os motivos não burocráticos ou pessoais, a saber, confiança e dedicação. As empresas em que todos os

diretores tinham relações de parentesco com os proprietários foram excluídas, já que o motivo de promoção era óbvio, de forma que os diretores não podiam ser chamados de profissionais.

### QUADRO IX

#### MOTIVOS DE PROMOÇÃO DOS DIRETORES

Diretores em empresas Motivos	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		nacionais		estran-geiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Capacidade, experiência, formação escolar, tempo na empresa	20	49,5	9	44,8	21	48,9	8	44,5	29	47,5
Confiança, dedicação	16	39,5	8	40,0	16	37,2	8	44,5	24	39,4
Não sabe	5	11,0	3	15,2	6	13,9	2	11,0	8	13,1
Total	41	100,0	20	100,0	43	100,0	18	100,0	61	100,0

A classificação dos motivos “confiança, dedicação” como não-burocráticos deriva de seu caráter pessoal. Nas análises que se faz do processo de profissionalização das empresas, é regra vermos a afirmação de que as empresas familiares dão mais importância a critérios pessoais, como confiança e dedicação, do que a critérios objetivos e impessoais, como capacidade e experiência. Fernando Henrique Cardoso, por exemplo, no excelente trabalho que estamos citando, declara: “Nas empresas que estão sob a supervisão direta dos membros da família proprietária ou de grupos de acionistas, o diretor não acionista é, em geral, um “homem de confiança”. Os canais para a aquisição da “confiança” são múltiplos e só indiretamente se relacionam com a competência profissional . . . A posição dos diretores-funcionários das companhias estrangeiras é diversa. Os diretores, sendo funcionários das Matrizes — onde o grau de racionalização e burocratização costuma ser grande — são escolhidos, na maior parte dos casos, a partir de critérios formais em que a lealdade à Companhia, embora esperada, não constitui o requisito fundamental”<sup>31</sup>.

Esta afirmação nos parece perfeitamente lógica. Surpreendentemente, porém, nossa pesquisa não a confirmou. Conforme podemos observar pelo Quadro IX, os motivos “confiança e dedicação” apareceram mais nas empresas estrangeiras (que nas outras respostas revelaram claramente seu esperado maior grau de burocratização), com 44,5% do que nas empresas

nacionais, com apenas 37,2%. Evidentemente não pretendemos que este dado seja definitivo e que negue aquela tese de forma total. Nossa amostra era pequena, não garantindo conclusões definitivas. Por outro lado, poderá ter havido racionalização por parte dos entrevistados. Além disso, veremos que o Quadro X em parte desmente a conclusão sugerida pelo Quadro IX. Entretanto, embora admitindo, como continuamos a admitir, que nas empresas burocráticas a capacidade é mais importante do que a confiança quando se trata de decidir quem deverá ser promovido às posições de cúpula, enquanto que nas empresas familiares se daria exatamente o oposto, somos obrigados a concluir que essa distinção tem muito menos importância do que aquela que se costuma atribuir a ela.

Pode-se argumentar que nas empresas burocráticas a confiança ou a dedicação devem ser entendidas como identificação com os objetivos da empresa e não com os de seus proprietários. Mas essa distinção é altamente discutível. Além disso, confiança é algo que o superior tem no subordinado e não vice-versa, de forma que esta objeção não procede. O que parece certo é que as empresas familiares e as burocráticas não apresentam uma distinção muito clara quando se trata de saber se dão mais importância à confiança pessoal ou à capacidade profissional. O primeiro critério parece de extraordinária relevância seja qual for o tipo de empresa. Talvez o que se possa afirmar é que nas empresas burocráticas, porque são maiores e mais bem dotadas de pessoal administrativo, é mais fácil aliar a confiança à capacidade. Nas empresas familiares, não sendo possível essa conjugação, fica-se com a confiança. Mas não podemos ir além dessa afirmação.

O Quadro X complementa e, como já observamos, até um certo ponto contradiz os resultados do quadro anterior. Confirma, porém, a conclusão de que as empresas nacionais e estrangeiras, que neste caso estamos identificando como familiares e burocráticas respectivamente, não se distinguem muito bem quanto à importância que dão ao fator confiança. Perguntamos aos dirigentes quais as qualidades, na ordem de importância, que julgam mais importantes quando contratam um funcionário *de fora* para nível de gerência, a confiança que inspira por conhecê-lo pessoalmente, a experiência que tem em cargos semelhantes, ou a formação que tem em cursos e escolas. A maioria dos entrevistados optou pela segunda qualidade. Os diretores de empresas nacionais deram importância um pouco maior à confiança (25% para confiança apenas e 3,6% para confiança e instrução) do que os diretores das empresas estrangeiras (17,6% colocaram confiança em primeiro lugar).

### *A Formalização da Organização*

Além do caráter impessoal e profissional, uma característica básica das organizações burocráticas reside em ser ela formal. Conforme afirmamos em



## QUADRO X

### QUALIDADE QUE JULGA MAIS IMPORTANTE QUANDO CONTRATA FUNCIONÁRIOS PARA NÍVEL DE GERÊNCIA

Diretores em empresas  Qualidade	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		nacionais		estran- geiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Confiança	10	22,2	7	25,0	14	25,0	3	17,6	17	23,3
Experiência	23	51,1	16	57,1	29	51,8	9	52,9	38	52,0
Instrução	10	22,2	1	3,6	7	12,5	4	23,5	11	15,1
Confiança e Instrução	—	—	2	7,1	2	3,6	—	—	2	2,7
Experiência e Instrução	2	4,4	2	7,1	4	7,1	1	5,9	5	6,8
Total	45	99,9	28	99,9	56	100,0	17	99,9	73	99,9

OBSERVAÇÃO: — 1. Dois entrevistados puseram as três qualidades em 1º lugar;  
2. Cinco entrevistados responderam insatisfatoriamente.

um outro trabalho, “o formalismo da burocracia expressa-se no fato de que a autoridade deriva de um sistema de normas racionais, escritas e exaustivas, que definem com precisão as relações de mando e subordinação, distribuindo as atividades a serem executadas de forma sistemática tendo em vista os fins visados. Sua administração é formalmente planejada, organizada, e sua execução se realizará através de documentos escritos”<sup>32</sup>. Uma empresa será tanto mais formalizada quanto mais for regulamentada, quando possuir um regulamento interno, um organograma oficial, quando sua administração for exercida através de documentos escritos, de comunicações gerais, portarias, circulares, rotinas, ordens de serviço, etc. Nas pequenas empresas familiares as comunicações são em geral verbais, as normas são tradicionais e imprecisas. Nas grandes empresas, a formalização de sua administração, em que pese o eterno perigo da papelada e da transformação das normas internas em fins em si mesmos, é uma condição de eficiência. Administrar grandes empresas sem formalizá-las é quase impossível.

Em nossa pesquisa procuramos medir da forma mais simples possível a formalização das empresas indagando sobre a existência de organograma e regulamento interno nas mesmas.

O Quadro XI resume as respostas à pergunta sobre se a empresa tem ou não organograma. Oitenta por cento das empresas têm um organograma. Em

outras palavras, as relações de autoridade nelas existentes estão definidas formalmente em gráfico. Como era de se esperar, a porcentagem de empresas estrangeiras com organograma é maior (89,5%) do que a porcentagem de empresas nacionais (77%). Da mesma forma, é mais comum encontrarmos organogramas em empresas com mais de 500 empregados (84%) do que nas empresas com 250 a 500 empregados (73,3%). Neste caso, aliás, como em muitas outras respostas que obtivemos nesta pesquisa, a variável tamanho acusa variações menores do que a variável nacionalidade das empresas.

### QUADRO XI

#### SE A EMPRESA TEM ORGANOGAMA

Diretores em empresas Tem Organograma	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		nacionais		estran-geiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SIM	41	84,0	22	73,3	47	77,0	17	89,5	64	80,0
NÃO	9	16,0	8	26,7	14	23,0	2	10,5	16	20,0
Total	50	100,0	30	100,0	61	100,0	19	100,0	80	100,0

Neste quadro, é mais importante, para que a empresa tenha organograma, que a empresa seja estrangeira do que seja grande.

No Quadro XII temos a resposta à pergunta se a empresa tinha regulamento interno escrito e distribuído. A importância disto para a burocratização das empresas e para o aumento de sua eficiência pode ser ilustrada pelo seguinte: Alfred P. Sloan Jr., o homem que foi o reorganizador e principal diretor da General Motors durante vinte e três anos, além de ter participado durante quarenta e três anos do Conselho da Empresa, afirma que, entre 1918 e 1920, período no fim do qual a empresa passou por gravíssima crise, o que mais preocupava era o fato de seu fundador, William C. Durant, que acabou sendo obrigado a renunciar ao seu cargo de presidente, tê-la expandido "sem qualquer norma explícita de administração por meio da qual controlasse as diversas partes da organização"<sup>33</sup>.

Os dados do Quadro XII demonstram o baixo nível de burocratização das empresas nacionais quando comparadas com as estrangeiras. Entre estas, 63,2% possuíam regulamento interno escrito e distribuído entre os membros da administração, contra apenas 34,4% entre as empresas nacionais. Este

dado não é apenas uma indicação do baixo grau de burocratização das empresas nacionais. É um sinal de subdesenvolvimento, da precariedade e improvisação de suas administrações. Uma organização burocrática é um sistema social formalmente definido, administrado através de documentos. É praticamente impossível racionalizar a administração de uma organização, quando esta não dispõe de normas escritas, de rotinas e regulamentos claramente definidos.

## QUADRO XII

### SE A EMPRESA TEM REGULAMENTO INTERNO

Diretores em empresas Tem regulamento interno?	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		nacionais		estrangeiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SIM	22	44,0	11	36,7	21	34,4	12	63,2	33	41,2
NÃO	28	56,0	19	63,3	40	65,6	7	36,8	47	58,8
Total	50	100,0	30	100,0	61	100,0	19	100,0	80	100,0

### Conclusão

Neste capítulo examinamos o processo de burocratização e de diversificação da propriedade do capital das empresas paulistas com base em uma série de dados que levantamos sobre o controle do capital das empresas, o sistema de acesso à sua diretoria, e o grau de formalização de sua administração.

Vimos inicialmente que, embora em seu sentido vulgar a palavra burocracia tenha o sentido exatamente oposto, de acordo com a concepção científica do tempo, o processo de burocratização é um processo de racionalização da administração, através de sua formalização, impessoalização e profissionalização, que tem como principal objetivo o aumento de sua eficiência.

A burocratização está diretamente relacionada com a diversificação da propriedade do capital das empresas. Em relação a este último problema, vimos que por motivos ideológicos tem-se exagerado a extensão e profundidade do fenômeno. Nos Estados Unidos houve de fato um certo processo de diversificação do capital, mas não se pode falar propriamente em democratização do capital. Foi suficiente, todavia, para que as empresas sofressem

profundo processo de burocratização. Nesse processo, o controle das grandes empresas burocráticas foi passando para as mãos de administradores profissionais. E se a “revolução dos gerentes” de Burnham não chegou a completar-se, dadas as resistências das relações capitalistas de produção, não há dúvida que a tendência do sistema econômico e político é tecnoburocrática.

No Brasil, o processo de burocratização das empresas ainda está no início. Teve impulso com a industrialização e urbanização iniciadas principalmente a partir de 1930. Só podemos, porém, falar em grandes empresas no Brasil como unidades de produção significativas, a partir dos anos cinquenta. Nesse período instala-se no Brasil toda uma série de indústrias com grandes economias de escala: indústria de bens de consumo durável, indústria de bens de capital, indústria automobilística, indústria química. Nos termos de Juarez Brandão Lopes, ocorreu então uma série de “fenômenos ligados às mudanças demográficas, econômicas e políticas até agora examinadas. Não se tratam de fenômenos abstratos, mas de aspectos sociais das formas concretas já delineadas pelas quais a industrialização e a urbanização se deram no Brasil. A burocratização e a individualização por que passa a sociedade brasileira são mudanças sociais inter-relacionadas de maneiras específicas, variadas e complexas”<sup>34</sup>.

Em nossa pesquisa verificamos que esses fenômenos realmente estão ocorrendo no Brasil, exceto no que diz respeito à diversificação do capital, que ainda é muito restrita. Em 77,1% das empresas nacionais pesquisadas, seus diretores e/ou seus familiares controlam mais de 50% do capital. Em 59% delas o diretor entrevistado possuía mais de 10% do capital.

No tocante ao sistema de acesso à diretoria das empresas, os resultados foram um pouco mais favoráveis para as empresas nacionais. Em 70,5% das empresas nacionais pesquisadas existem diretores sem relação de parentesco com seus proprietários. Interpretamos isto como um sinal de que as empresas, ainda que continuando com seu capital fechado, foram obrigadas a abrir sua administração para os administradores profissionais. Em relação aos motivos de acesso à diretoria, vimos que o motivo capacidade e o motivo confiança mais ou menos equivalem em importância tanto entre as empresas nacionais como estrangeiras. No tocante à formalização das empresas nacionais, revelou a pesquisa que estamos em um estágio ainda muito pouco desenvolvido.

Em síntese, embora um certo caminho tenha sido percorrido, no sentido de maior racionalização e burocratização das empresas, este caminho foi pequeno no Brasil. Se um regime tecnoburocrático estiver se instalando no Brasil, como muitos sintomas que escapam ao âmbito deste estudo deixam entrever, suas bases não estarão na empresa privada. Só o setor público poderá ser responsável por uma rápida tecnoburocratização do País.

## NOTAS

- (1) Cf. Max Weber, *Economia y Sociedad*. México, Fondo de Cultura, 1944, pp. 225-235, vol. IV e pp. 85-96, vol. I.
- (2) Cf. Alain Touraine, *Sociologie de L'Action*. Paris, Éditions du Seuil, 1965, capítulo IV. Para as disfunções da burocracia ver Robert K. Merton, *Social Theory and Social Structure*. Glencoe, The Free Press, 1957, capítulos VI e VII; Alvin W. Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Routledge and Kegan Paul, Glencoe, 1954, p. 282; Peter Blau, *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago, The University of Chicago, 1955, p. 269.
- (3) Para uma análise da organização burocrática e das Escolas Clássica e de Relações Humanas, consulte-se L.C. Bresser Pereira, *Dois Escolas em Confronto, A Organização Burocrática e A Organização Humanizada*, mimeografados. Para as três escolas atuais, ver Fernando C. Prestes Motta, *O Behaviorismo na Teoria das Organizações*, Revista de Administração de Empresas, RAE, setembro de 1970; *O Estruturalismo na Teoria das Organizações*, RAE, dezembro de 1970 e *A Teoria Geral dos Sistemas na Teoria das Organizações*, RAE, março de 1971. A extensa bibliografia sobre o assunto pode ser encontrada nesses trabalhos.
- (4) Consulte-se a respeito: John Kenneth Galbraith, *O Novo Estado Industrial*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1968 – primeira edição em inglês, 1967, John K. Galbraith, “Nouvel Observateur”, 8 de fevereiro de 1971; Theodore Roszak, *The Making of a Counter Culture*. Nova York, Doubleday & Company, Inc., 1969; Adolph A. Berle, *The American Economic Republic*. Nova York Harcourt, Brace & World, 1965. Mais adiante, nas notas de rodapé, indicaremos bibliografia complementar.
- (5) Cf. L. C. Bresser Pereira, *Desenvolvimento e Crise no Brasil*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1968.
- (6) Adolph A. Berle Jr. e Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*. Nova York, Macmillan, 1950 (sétima edição, p. 5.)
- (7) Idem, p. 3.
- (8) Idem.
- (9) Idem, p. 28.
- (10) Idem, p. 51.
- (11) Idem, pp. 67-94.
- (12) James Burnham – *The Managerial Revolution*. Bloomington, Indiana University Press, 1960, p. 71 – primeira edição: 1941.
- (13) Raymond W. Goldsmith, Rexford C. Parmelee, *The Distribution of Ownership in the 200 Largest Non-Financial Corporations*, INEC, Investigação sobre a Concentração do Poder Econômico, Monografia nº 29. Government Printing Office, 1941. Citado por Paul Sweezy, *Ensaio sobre Capitalismo e Socialismo*. Rio de Janeiro, Zahar, 1965, p. 45.
- (14) Paul Sweezy, op. cit., p. 46.
- (15) Idem, ibidem.
- (16) Idem, pp. 159-198.
- (17) Ralph Milliband, *Professor Galbraith and American Capitalism*, em *ECONOMICS: Mainstream Readings and Radical Critiques*, editado por David Malmstein e Robert Lekachman, Random House, Nova York, 1970, p. 534.
- (18) Idem, ibidem.
- (19) Robert J. Lerner, *Ownership and Control in 200 Largest Nonfinancial Corporations*, 1929 e 1963, em “American Economic Review”, setembro de 1966, pp. 777-787.

- (20) C. Wright Mills, *A Elite do Poder*. Rio de Janeiro, Zahar, 1962. p. 151.
- (21) Idem, *ibidem*.
- (22) Gabriel Kolko, *Wealth and Power in America – An Analysis of Social Class and Income Distribution*. Nova York. Frederick Praeger, 1962. Citado em *American Economic Review*, vol. LIII, nº 3, junho de 1963, p. 463.
- (23) Fernando Henrique Cardoso, *Empresário Industrial e Desenvolvimento Econômico*. São Paulo, Difusão Européia do Livro, 1964, p. 28.
- (24) C. Wright Mills, *op. cit.*, p. 152.
- (25) Idem, p. 165.
- (26) Mabel Newcomber, *The Big Business Executive*, em *Industrial Man*, editado por W. Lloyd Warner e Norman H. Martin, Harper, Nova York, 1959, p. 136.
- (27) Parte da análise realizada neste capítulo foi por nós utilizada no livro “Tecnoburocracia e Contestação”, Editora Vozes, Rio de Janeiro, publicado em 1972. Nesse trabalho examinamos mais longamente as implicações políticas do problema.
- (28) *Op. cit.*, pp. 166-167.
- (29) A melhor pesquisa que conhecemos sobre a personalidade dos dirigentes de empresa ainda é: William E. Henry, *A Personalidade do Administrador Bem Sucedido*, Revista de Administração de Empresas, nº 10, março de 1964. Publicado originalmente em *The American Journal of Sociology*, janeiro de 1949.
- (30) *Op. cit.*, p. 118.
- (31) Idem, pp. 115-118.
- (32) L. C. Bresser Pereira, *op. cit.*, mimeografado.
- (33) Alfred P. Sloan Jr. *Minha Vida na General Motors*. Rio de Janeiro, Distribuidora Record, 1965, p. 50.
- (34) Juarez Brandão Lopes, *Desenvolvimento e Mudança Social*. São Paulo, Companhia Editora Nacional, 1968, p. 94.

### Capítulo III

## ORIGENS ÉTNICAS

A determinação das origens étnicas dos dirigentes das empresas paulistas apresenta um interesse direto na medida em que nos permite conhecer melhor esses dirigentes. Para termos um quadro mais completo da figura dos administradores de cúpula que dirigem as empresas do Grande São Paulo, deveremos saber não só qual a sua nacionalidade, mas também qual a nacionalidade, ou, mais precisamente, qual a naturalidade dos seus pais e avós. O termo naturalidade é mais adequado porque não estávamos interessados em saber se o dirigente nascido no exterior é naturalizado brasileiro ou não. Importava-nos determinar onde nascera o dirigente, seus pais e avós: se no Brasil, na Itália, em Portugal ou em qualquer outro país.

Um levantamento das origens étnicas dos dirigentes das empresas paulistas revestir-se-á de especial significação na medida em que atribuímos a esses dirigentes um papel importante no processo de desenvolvimento econômico do país. Foi especialmente em vista disto que realizamos anteriormente uma pesquisa sobre as origens étnicas e sociais dos empresários paulistas, cujos resultados mais importantes já publicamos<sup>1</sup>. Embora semelhantes, o universo e os objetivos daquela pesquisa eram bastante diversos dos desta. Naquela pesquisa estávamos unicamente interessados em empresários, que são um tipo especial de dirigente. Definimos empresários como sendo aqueles que fundaram e/ou desenvolveram decisivamente a empresa, de forma que todo empresário é um dirigente de empresas, mas nem todo dirigente ou diretor ativo de empresas é um empresário. Além disso, aquela pesquisa tinha até certo ponto um caráter histórico. Estávamos interessados em levantar dados sobre os homens que, nas empresas, inicia-

ram a Revolução Industrial Brasileira. Nesses termos, embora esse processo de radicais transformações econômicas e sociais por que passou o Brasil a partir de 1930 seja ainda um fenômeno recente, vários dos empresários sobre os quais levantamos dados estavam mortos ou aposentados. Finalmente, naquela pesquisa só nos pareceu relevante levantar dados sobre os empresários de empresas nacionais.

Ao realizarmos aquela pesquisa restringimos nosso universo apenas aos empresários, entendido este termo em sua acepção schumpeteriana, devido ao grande papel que estes desempenham no processo de desenvolvimento econômico do país, especialmente na fase de arranque desse desenvolvimento. Dados sobre suas origens étnicas e sociais, sobre países e classes sociais de origem, constituir-se-iam em elementos importantes na determinação das condições necessárias para o surgimento de um grupo de empresários industriais em um país. Poderiam daí resultar inclusive diretrizes de política econômica relativas à promoção do desenvolvimento econômico.

Já nessa segunda pesquisa incluímos em nosso universo todos os diretores ativos de empresas, fossem eles empresários ou apenas administradores de cúpula. Fizemos isto porque, neste caso, estávamos mais interessados na influência do desenvolvimento econômico sobre as empresas e seus dirigentes, sobre o processo de burocratização das empresas e o de profissionalização de seus administradores. Nesta pesquisa procuramos ver dirigentes como resultado do desenvolvimento industrial, enquanto que naquela examinamos os empresários como causa do desenvolvimento.

Depois da primeira arrancada em direção ao desenvolvimento, cuja direção, em um país capitalista, caberá a empresários schumpeterianos, a continuação desse desenvolvimento e sua consolidação caberá aos dirigentes de empresas em geral. Muitos destes ainda serão os próprios empresários, já que a Revolução Industrial Brasileira teve início muito recentemente. Mas já começaram a surgir entre eles os administradores profissionais, como vimos no capítulo anterior.

Neste caso a determinação das origens étnicas dos dirigentes das empresas, e não mais apenas dos empresários, poderá ainda ter interesse na medida em que nos ajudar a compreender de onde e sob que condições surge um grupo de dirigentes de empresas em um país capitalista. Mas seu interesse principal estará em nos dar uma informação precisa sobre a constituição do grupo dirigente das empresas paulistas, cuja importância política, econômica e social não necessita ser salientada.

Na determinação das origens étnicas dos dirigentes das empresas paulistas adotamos um critério patriarcal. Admitimos que esse critério é arbitrário. Justifica-se até um certo ponto na medida em que na sociedade brasileira e de um modo geral nas sociedades modernas o homem tem posição social superior à mulher inclusive do ponto de vista jurídico e religioso. A razão principal pela qual adotamos um critério patriarcal.



todavia, foi de ordem prática. Se não adotássemos um critério patriarcal (ou matriarcal) poderíamos ter casos em que a origem étnica do dirigente ficaria indefinida. Um diretor poderia ter os avós paternos italianos e avós maternos brasileiros. Qual seria sua origem étnica nesse caso?

Na determinação da origem étnica decidimos, da mesma forma que havíamos feito em nossa pesquisa anterior sobre as origens dos empresários, buscar as origens étnicas apenas até a terceira geração. Esta decisão também é arbitrária. O fato, todavia, é que necessitávamos colocar a linha divisória em algum ponto. Caso contrário todos os dirigentes teriam origem estrangeira a não ser que, eventualmente, encontrássemos algum cuja origem fosse tupi-guarani . . . Pareceu-nos, assim, que seria razoável pesquisar até os avós dos dirigentes. Aqueles que tivessem o avô paterno estrangeiro ainda seriam considerados de origem estrangeira, os demais seriam considerados brasileiros.

### *Origens Étnicas e Nacionalidade da População*

Apresentamos os dados relativos à origem étnica dos dirigentes, definida essa origem pela naturalidade dos seus avós paternos, no Quadro XIII. Nesse quadro e em dois quadros seguintes, em que temos o país de nascimento dos pais e dos próprios diretores, colocamos também dados relativos à nacionalidade da população do Estado de São Paulo respectivamente em 1920, 1940 e 1955. Tomamos os dados relativos a 1920 para comparar com a origem étnica dos diretores, pois nessa data seus avós deviam estar em sua grande maioria vivos. Para 1920 infelizmente não conseguimos os dados relativos ao país de nascimento da população de São Paulo. Tivemos que nos contentar com o fato de serem brasileiros ou estrangeiros. Pelo mesmo motivo acima apresentado colocamos os dados referentes à nacionalidade da população em 1940 no quadro relativo ao país de nascimento dos pais dos diretores. Usamos dados relativos a 1955 para comparar com o país de nascimento dos próprios diretores. Cumpre observar que teria sido mais precisa nossa comparação se usássemos dados relativos apenas aos municípios que pertencem ao Grande São Paulo. Não dispúnhamos, porém, desses dados. Por outro lado, acreditamos que a distorção introduzida com esta falha não alterará de forma significativa as conclusões que poderemos tirar. Da mesma forma, em relação aos dados referentes aos estrangeiros em 1955 cumpre observar que este levantamento foi realizado com base no número de estrangeiros registrados, não sendo resultado portanto de um censo. Assim, os estrangeiros que por alguma razão não tenham se registrado escaparam ao levantamento. Os erros, porém, são provavelmente desprezíveis.

Segundo os dados do Quadro XIII apenas 20% dos diretores das empresas paulistas são de origem brasileira, ou seja, são brasileiros de pelo

QUADRO XIII

ORIGEM ÉTNICA DOS DIRETORES

(País de nascimento do avô paterno do diretor)

Diretores em empresas País de origem	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		nacionais		estran-geiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Brasil	10	20,0	6	20,0	12	19,7	4	21,5	16	20,0
Itália	16	32,0	9	30,0	22	36,1	3	15,8	25	31,2
Alemanha	3	6,0	3	10,0	3	4,9	3	15,8	6	7,5
Portugal	5	10,0	3	10,0	6	9,8	2	10,5	8	10,0
Est. Unidos	3	6,0	—	—	—	—	3	15,8	3	3,8
Espanha	2	4,0	1	3,3	3	4,9	—	—	3	3,8
Líbano	1	2,0	3	10,0	4	6,5	—	—	4	5,0
Áustria	—	—	4	13,3	4	6,5	—	—	4	5,0
Outros Países	10	20,0	1	3,3	7	11,5	4	21,0	11	13,7
Total	50	100,0	30	99,9	61	99,9	19	99,9	80	100,0

menos terceira geração. Essa porcentagem de 20% para os diretores de origem brasileira, e a correspondente porcentagem de 80% para os diretores de origem estrangeira apresentam-se em relação praticamente inversa à verificada no total da população de São Paulo em 1920. Nesse ano, conforme vemos pelo Quadro XIV, 81,8% da população do Estado era constituída de brasileiros contra apenas 18,2% de estrangeiros. A discrepância entre a origem étnica dos diretores e a nacionalidade da população é extraordinariamente grande. 80% dos diretores são originários de aproximadamente 18% de estrangeiros. Em contrapartida, apenas 20% dos diretores têm origem entre os 80% da população existente em São Paulo em 1920. Evidentemente, a escolha desta data, 1920, como termo de comparação, nos fornece apenas uma aproximação. Nesse ano, a grande maioria dos avós dos atuais diretores deviam estar vivos. Entretanto, muitos desses avós estavam ainda na Itália, na Alemanha, em Portugal, ou em qualquer outro país estrangeiro, de forma que a comparação não é absolutamente precisa. Certamente, porém, é uma comparação conservadora. Depois de 1920 a porcentagem da população constituída de estrangeiros diminui. Estamos, portanto, tomando um ano em que a porcentagem de estrangeiros na

população era muito grande, e mesmo assim essa porcentagem é irrisória quando comparada com a porcentagem de diretores de origem estrangeira<sup>2</sup>.

*QUADRO XIV*  
**NACIONALIDADE DA POPULAÇÃO EM 1920**  
**E**  
**ORIGEM ÉTNICA**

País de Origem	Nacionalidade da pop. – Estado de S. Paulo em 1920 (*)		Origem Étnica	
	Nº	%	Nº	%
Brasil	3.758.479	81,8	16	20,0
Itália	833.709	18,2	25	31,2
Alemanha			6	7,5
Portugal			8	10,0
Est. Unidos			3	3,8
Espanha			3	3,8
Líbano			4	5,0
Áustria			4	5,0
Outros Países			11	13,7
Total			4.592.188	100,0

(\*) FONTE: *Recenseamento do Brasil, 1920*, Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio – Diretoria Geral de Estatística – Vol. IV, Tomo I, p. 23.

Em uma pesquisa mais geral sobre mobilidade social e trabalho na cidade de São Paulo, em que não se tomou como universo apenas os dirigentes de empresa, verificou-se que “as oportunidades oferecidas pela fase atual de desenvolvimento econômico em São Paulo são melhor aproveitadas pelo imigrante e por seu filho do que pelo brasileiro”<sup>3</sup>. Os resultados por nós obtidos em relação aos dirigentes de empresa confirmam, assim, os resultados dessa pesquisa realizada anteriormente. A mobilidade ascendente das pessoas de origem estrangeira tende a ser maior, em São Paulo, do que a das de origem brasileira.

## *Falta de Atração pelos Negócios*

Essa discrepância gritante, este divórcio entre os brasileiros e as atividades administrativas tem provavelmente duas causas principais: a falta de atração exercida pelas carreiras no mundo dos negócios para os jovens originários de famílias brasileiras, e a falta de capacidade técnica dos mesmos.

A falta de atração pelas atividades empresariais deve ser entendida não em termos absolutos, mas quando se compara com a motivação dos imigrantes. Estes, ao chegarem ao Brasil, viam suas possibilidades de ascensão social cortadas. A aristocracia agrário-comercial brasileira e a classe média tradicional fechavam as portas da mobilidade social para cima dos imigrantes, caso estes quisessem trilhar os caminhos tradicionais de acesso. Eram chamados depreciativamente de “italianinhos”, ou de “turcos” (quando, na verdade, não descendiam da Turquia, mas do Líbano, da Síria ou da Armênia), e sofriam uma clara discriminação social. Nesses termos verificaram eles que a única maneira de subir socialmente seria a de obterem êxito em setores não tradicionais, e portanto, não dominados pelas classes tradicionais. Dirigiam-se, assim, para os negócios, onde, a partir especialmente de 1930, abriram-se oportunidades econômicas extraordinárias. Enquanto isso, os descendentes das famílias brasileiras tradicionais continuavam a trilhar os caminhos tradicionais, onde continuavam a ter oportunidade de acesso social. Dedicavam-se, assim, a administrar as fazendas de seus pais, no caso da aristocracia latifundiária, ou então a dedicar-se às profissões liberais, ao funcionalismo público e à carreira militar, no caso da classe média. Como a oportunidade no mundo dos negócios, nos últimos 30 ou 40 anos, era muito maior do que a oportunidade oferecida pelas profissões tradicionais, os imigrantes e seus filhos e netos que foram bem sucedidos tiveram uma rápida ascensão social, conseguindo, inclusive, um lugar tranqüilo dentro da classe alta brasileira.

É preciso inclusive salientar que esta falta de atração que os filhos das famílias tradicionais brasileiras sentiam pelas carreiras na indústria estava ligada ao desprestígio que envolvia esta atividade. Socialmente era muito mais significativo ser advogado, médico, juiz, político, do que ser um industrial. Foi só com o desenvolvimento da indústria, foi só depois de haver ocorrido no Brasil a sua Revolução Industrial que esta situação mudou, obtendo as carreiras empresariais e administrativas prestígio. Inicialmente, apenas os próprios empresários capitalistas passaram a ser reconhecidos socialmente. Nos últimos anos, todavia, com o crescimento das empresas e o processo de burocratização por que passaram, o qual analisamos no primeiro capítulo, também os administradores profissionais de cúpula passaram a ser reconhecidos socialmente.

Entretanto, cabe salientar que ainda hoje, depois de todo o desenvolvimento industrial por que passou o Brasil e particularmente São Paulo, as carreiras administrativas continuam a atrair mais os descendentes de famílias estrangeiras do que os descendentes de famílias brasileiras, conforme podemos observar pelo Quadro XIV. Tomando, simplesmente, o último sobrenome dos alunos matriculados em 1966 no primeiro ano da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, e da tradicional Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, determinamos em uma e outra escola qual a porcentagem de descendentes de estrangeiros e de brasileiros. Este método de determinação da origem não é tão preciso quanto o que usamos em nossa pesquisa básica, já que alguns nomes permitem duas interpretações. Além disso, os descendentes recentes de portugueses são somados aos descendentes de brasileiros. Finalmente, por este método, as pessoas de origem estrangeira há mais de três gerações continuam a ser consideradas estrangeiras. Mas, de um modo geral, obtemos uma aproximação perfeitamente aceitável. Verificamos, então pelo Quadro XV, a clara preferência dos estudantes de origem brasileira por uma escola e uma carreira tradicional, como é o Direito, em comparação com a Administração de Empresas. Em 1966, 57,3% dos primeiro-anistas da Faculdade de Direito são de origem brasileira contra apenas 43% entre os primeiro-anistas da Escola de Administração de Empresas. Repetimos este levantamento com os aprovados no vestibular destas duas escolas superiores no primeiro semestre de 1972. Os resultados foram confirmados inclusive com uma tendência a acentuar-se a preferência dos jovens de origem brasileira por uma profissão liberal tradicional como o Direito, enquanto que os de origem estrangeira preferiam a Administração de Empresas ou a Administração Pública (52 dos 220 aprovados foram admitidos para Administração Pública em 1972). Neste segundo levantamento, a porcentagem de alunos de origem brasileira tinha aumentado para 62,7% na Faculdade de Direito, enquanto tinha diminuído para 37,3% na Escola de Administração de Empresas. Se tomarmos apenas os aprovados para o curso de Administração de Empresas, temos que os de origem brasileira apareciam ainda em menor proporção. Apenas 32,5% dos alunos tinham origem brasileira contra 46,2% entre os alunos aprovados para Administração Pública.

Além da falta de atração ou de motivação pelas carreiras no mundo dos negócios, uma segunda razão pela qual os descendentes de famílias brasileiras comparecem em pequena porcentagem em nossa amostra de diretores está em sua falta de capacidade técnica. Muitos dos imigrantes, especialmente alemães, e parte dos italianos já vinham de seus países com conhecimentos técnicos industriais. Os de origem sírio-libanesa vinham de países com uma longa tradição comercial. Enquanto isso, no Brasil não tínhamos qualquer tradição, seja comercial, seja industrial. Além disso, o próprio nível cultural dos imigrantes estrangeiros era provavelmente um pouco superior ao da

QUADRO XV

ORIGEM ÉTNICA DE ESTUDANTES PAULISTAS

Escolas Origem	Administração de Empresas				Direito			
	1966		1972		1966		1972	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Brasileira	86	43,0	82	37,3	284	57,3	360	65,1
Estrangeira	114	57,0	138	62,7	212	42,7	193	34,9
Total	200	100,0	220	100,0	496	100,0	553	100,0

média dos brasileiros. Porque é preciso lembrar que, na população brasileira, os membros da aristocracia e da classe média tradicional constituíam uma ínfima minoria. Tínhamos, além disso, a classe baixa, constituída em sua grande maioria de analfabetos ou semi-analfabetos. Por outro lado, não devemos esquecer que nos 80% de diretores de origem estrangeira estão incluídos inclusive os diretores das empresas estrangeiras.

O despreparo técnico e cultural dos brasileiros em relação aos estrangeiros é portanto também uma causa, embora provavelmente de importância um pouco menor do que a anterior, para esta preponderância de diretores de origem estrangeira. É preciso, todavia, que fique claro que não pretendemos em hipótese alguma sugerir com isto que esta falta de capacidade técnica dos brasileiros seja algo constitutivo, seja algo que faz parte da própria etnia brasileira. Este é um absurdo sem nome. Está na mesma linha de afirmação insustentável a de que os anglo-saxões são mais dotados para as atividades comerciais e industriais do que os latinos. Estamos apenas afirmando que as populações dos países industrialmente mais avançados tenderão a ter uma vantagem de ordem técnica sobre as dos países agrícolas. No momento em que os avós dos nossos diretores estavam vivos, o Brasil era um país decididamente agrícola, sem nenhuma tradição industrial, de forma que é natural que o preparo técnico dos imigrantes originários de países industrializados fosse maior.

Aliás, continuando a examinar o Quadro XIII, vemos que os diretores de origem latina constituem claramente a maioria. Temos 20% de origem brasileira, 31,2% de origem italiana, 10% de origem portuguesa, 3,8% de origem espanhola, totalizando, portanto, 64% de diretores de origem latina.

Outro fato digno de ser observado no Quadro XIII é a pequena variação causada pelo fato de a empresa ser nacional ou estrangeira. Seria de se esperar que nas empresas estrangeiras fossemos encontrar um número muito maior de diretores de origem estrangeira. Não foi, todavia, o que aconteceu. Até pelo contrário. Embora a diferença não seja significativa, verificou-se que nas empresas nacionais 19,7% dos diretores eram de origem brasileira, contra 21% nas empresas estrangeiras. Em relação aos outros países, todavia, particularmente em relação aos de origem alemã (4,9% nas empresas nacionais contra 15,8% nas estrangeiras), italiana (36,1% contra 15,8% nas estrangeiras) e norte-americanas (zero contra 15,8%), as diferenças são acentuadas. Enquanto que os descendentes de brasileiros dirigem-se indiferentemente para empresas estrangeiras ou brasileiras, os de origem italiana parecem ter uma preferência nítida pelas empresas brasileiras (a maioria das quais eles fundaram), enquanto que os alemães e naturalmente os norte-americanos tendem a dirigir-se para as empresas estrangeiras. As diferenças relativas ao tamanho das empresas não são significativas.

### *Origens Étnicas de Diretores e Empresários*

Podemos também comparar as origens dos nossos dirigentes de empresas com as origens dos empresários da pesquisa anterior que realizamos. Devemos usar, para os dirigentes, os dados relativos apenas às empresas nacionais, porque naquela primeira pesquisa trabalhamos com um universo exclusivamente de empresas nacionais. Apesar das diferenças na definição do universo que já relatamos (naquela pesquisa estudamos apenas os empresários, nesta os dirigentes de empresa, que incluem também administradores profissionais; naquela pesquisa estávamos interessados em empresas industriais a partir de 100 empregados, nesta levantamos nosso limite mínimo para 250 empregados; finalmente, nossa definição de Grande São Paulo foi um pouco extensa nesta segunda pesquisa), e apesar da amostra maior com que trabalhamos na primeira pesquisa (204 empresários, garantindo um nível de segurança de 95% com margem de erro de no máximo 5%), obtivemos resultados muito semelhantes nas duas pesquisas, conforme podemos observar pelo Quadro XVI. Temos, principalmente em relação aos quatro primeiros países de origem de dirigentes – Itália, Brasil, Portugal e Líbano – uma extraordinária semelhança.

Esta semelhança pode ser explicada por duas razões, além do fator coincidência, que provavelmente teve também alguma influência. Em primeiro lugar, apesar das diferenças, há uma evidente superposição de universos. A maioria dos dirigentes são também fundadores da empresa de seus parentes, conforme vimos no Quadro VII. Em segundo lugar, conforme veremos mais adiante, no Capítulo VII, as origens étnicas dos diretores

QUADRO XVI

ORIGENS ÉTNICAS DE DIRETORES E EMPRESÁRIOS

País de Origem	Dirigentes		Empresários <sup>4</sup>		Banqueiros <sup>5</sup>	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Brasil	12	19,1	32	15,7	61	62,0
Itália	22	36,1	71	34,8	} 37	38,0
Portugal	6	9,8	24	11,7		
Líbano	4	6,5	13	6,4		
Áustria	4	6,5	5	2,5		
Alemanha	3	4,9	21	10,3		
Espanha	3	4,9	3	1,5		
Outros Países	7	11,5	35	17,1		
Total	61	99,9	204	100,0	98	100,0

profissionais e dos não-profissionais são bastante semelhantes. Nestes termos, as variações causadas pela existência de diretores profissionais na amostra não são grandes. Se as eliminarmos, porém, e considerarmos apenas os diretores não-profissionais, os resultados ainda são mais semelhantes aos da primeira pesquisa sobre origem dos empresários. Tomando-se apenas diretores não-profissionais (conceito que ainda não é exatamente igual ao de empresário, porque inclui diretores herdeiros e diretores amigos, conforme definiremos no Capítulo V), temos que 30% dos diretores tinham origem na Itália, 12,5% no Brasil, 15% em Portugal, 10% no Líbano e 10% na Alemanha (ver Quadro LVI).

Esta semelhança permite-nos ainda um outro tipo de inferência. Sugere que, apesar dos problemas que enfrentamos em nosso processo de amostragem, quando realizamos esta pesquisa, e que relatamos na Introdução deste trabalho, obtivemos uma amostra bastante representativa. Na primeira pesquisa pudemos levantar uma amostra maior, alcançamos um nível de segurança de 95%, tivemos muito poucas recusas e substituições, não tivemos o problema de definir a amostra em dois estágios. Pudemos, portanto, pretender precisão estatística para aquela pesquisa. A semelhança de resultados agora verificada é um indício de que a presente pesquisa é também representativa do universo que pretende representar.

É preciso observar, todavia, que nossa amostra limita-se, estritamente, aos dirigentes industriais. É nesta área industrial que as origens étnicas dos



diretores e dos empresários paulistas é muito semelhante. Esta semelhança ainda se mantém se tomarmos um universo um pouco diferente. Fernando Henrique Cardoso, em pesquisa realizada em 1965 e 1966, através do ILPES, com uma amostra de 50 empresas grandes e 50 empresas médias, em São Paulo e no Rio de Janeiro<sup>3</sup>, verificou que 73% dos avós dos empresários eram estrangeiros. O domínio dos empresários de origem estrangeira é novamente absoluto. A menor incidência de empresários de origem estrangeira deve-se, provavelmente, à inclusão dos empresários do Rio de Janeiro.

Entretanto, se tomarmos um outro grupo de empresários — os banqueiros — os resultados serão muito diversos. Carlos Hasenbalg e Clóvis Brigão realizaram em 1968 e 1969 uma pesquisa sobre a formação do empresário financeiro no Brasil. Foram entrevistados 98 banqueiros pertencentes a 44 dos 60 maiores bancos nacionais. Verificou-se, então, que apenas 38% dos banqueiros tinham avós estrangeiros<sup>4</sup>.

Estes dados sugerem que a concentração de empresários e dirigentes de empresa com origem estrangeira ocorre principalmente em São Paulo e no setor industrial. Quando o âmbito geográfico da amostra se amplia, reduz-se um pouco a participação dos empresários com origem estrangeira. Quando tomamos dirigentes do setor bancário, os resultados são totalmente diversos, com uma clara maioria de banqueiros com origem brasileira.

A explicação destas variações é mais ou menos óbvia. São Paulo, além de foco do desenvolvimento industrial, foi o centro de todo o processo imigratório brasileiro. Não é surpreendente, portanto, que os empresários e dirigentes de origem estrangeira se concentrem principalmente nessa área.

Quanto à variação entre banqueiros e industriais, a explicação é de natureza diversa. O sistema bancário nacional estabeleceu-se no Brasil bem antes do sistema industrial. Em nossa primeira pesquisa sobre as origens étnicas dos empresários paulistas, verificamos que 67% das empresas industriais com mais de 100 empregados haviam sido fundadas depois de 1930. Já para os bancos esta porcentagem cai para 59%. Em outras palavras, os principais bancos brasileiros foram fundados antes de ter início o processo de industrialização brasileira. A base econômica dos principais bancos brasileiros era a agricultura e o comércio de exportação e importação desenvolvido em torno e em função da produção de café. Todas as bases do sistema bancário brasileiro foram estabelecidas entre, aproximadamente, 1850 e 1930, ou seja, no período do auge do café. Esse período caracterizou-se, no plano econômico, por um modelo de desenvolvimento primário-exportador, todo voltado para fora, para a exportação de produtos primários e a importação de manufaturados, e no plano político, pelo domínio de uma oligarquia agrário-comercial beneficiária desse modelo econômico, e desinteressada, senão contrária, à industrialização. O sistema bancário foi produto desse modelo de desenvolvimento. A oligarquia agrário-comercial combinava uma visão aristocrática e tradicional do mundo

a uma mentalidade capitalista muito próxima do mercantilismo, voltada para a produção agrícola e a obtenção de grandes lucros no comércio de exportação e importação. Para desempenhar suas funções econômicas, necessitava de um sistema bancário. É natural que o mesmo fosse estabelecido à base de empresários de origem brasileira, relacionados de alguma forma com a oligarquia agrário-comercial que dominou o Brasil até 1930.

Já o caso dos empresários e dirigentes industriais é muito diverso. A oligarquia agrário-comercial, aliada politicamente ao capitalismo internacional não estava interessada em industrializar o país. Sua posição de domínio baseada na agricultura e no comércio era tranqüila. Seus lucros com o café eram enormes. A industrialização implicaria em elevação de tarifas alfandegárias, aumento dos preços dos bens de consumo importados, reorganização de todo o comércio de importação e exportação, disputa de mão-de-obra à agricultura, desvio de estímulos governamentais para a indústria. Nenhum desses resultados interessava à oligarquia agrário-comercial.

Por estas razões, esse grupo sempre se opôs à industrialização do país durante o império e a primeira república. A industrialização era considerada artificial e desnecessária. Qualquer protecionismo industrial era condenado em nome do liberalismo econômico. O Brasil era um país essencialmente agrícola, sem vocação nem possibilidades industriais.

Quando todo o sistema capitalista internacional entrou em crise, com a grande depressão dos anos trinta, conjuntamente com o modelo primário-exportador, que não era outra coisa senão a expressão do capitalismo internacional nos países subdesenvolvidos, entrou também em crise a oligarquia agrário-comercial brasileira. Surgiu uma oportunidade de industrialização, na medida em que o capitalismo internacional entrava em crise. Esta oportunidade foi aproveitada no Brasil. Não é de se estranhar, porém, que não o tenha sido por empresários de origem brasileira. A velha oligarquia agrário-comercial não só estava nesse momento em crise, como também sempre se opusera à industrialização. Além disso, não dispunha de conhecimentos técnicos. Coube assim aos imigrantes, aos empresários de origem estrangeira, comandar o processo de industrialização brasileira.

Isto ficou demonstrado em nossa pesquisa anterior, exclusivamente sobre os empresários. Foi confirmado agora com a pesquisa com os dirigentes. Muitos deles são empresários ou seus filhos. E os próprios administradores profissionais que também se encontram entre os dirigentes tendem a ter prevalentemente origem estrangeira. Voltaremos a este problema quando examinarmos as origens sociais dos dirigentes. Verificaremos que se confirma a desvinculação da oligarquia agrário-comercial, marcada por aspirações sociais aristocráticas, com o desenvolvimento da indústria em São Paulo.

## Origens dos Pais dos Diretores

Embora menos significativas do que as constantes do Quadro XIII, as informações do Quadro XVII são também muito esclarecedoras quanto às origens étnicas dos diretores das empresas paulistas. A porcentagem de diretores com pais brasileiros (38,8%) é quase duas vezes maior do que a de diretores com avós paternos brasileiros. Esta diminuição de participação dos estrangeiros à medida que passamos da naturalidade dos avós para a dos pais dos diretores (e que continuará a ocorrer quando passarmos para o país de nascimento dos próprios diretores) deve-se ao fato de que a imigração começou no Brasil no século passado e teve seu auge em fins do século passado e começo deste século. Tomando-se períodos de 25 anos, temos que entraram no Estado de São Paulo o seguinte número de imigrantes a partir de 1885, quando foi instalada a Hospedaria de Imigrantes de São Paulo:

de 1885 a 1909 — 1.270.483 imigrantes;  
 de 1910 a 1934 — 1.062.734 imigrantes;  
 de 1935 a 1959 — 488.120 imigrantes<sup>8</sup>.

É natural, portanto, que haja maior número de diretores brasileiros do que diretores com pais brasileiros e maior número destes do que de diretores

### QUADRO XVII

#### PAÍS DE NASCIMENTO DOS PAIS DOS DIRETORES

Diretores em empresas País de Nascimento	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		nacionais		estran-geiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Brasil	21	42,0	10	33,3	24	39,3	7	36,8	31	38,8
Itália	11	22,0	7	23,3	16	26,2	2	10,5	18	22,5
Alemanha	3	6,0	2	6,7	3	4,9	2	10,5	5	6,2
Portugal	1	2,0	3	10,0	3	4,9	1	5,3	4	5,0
Est. Unidos	3	6,0	—	—	—	—	3	15,8	3	3,8
Espanha	2	4,0	1	3,3	3	4,9	—	—	3	3,8
Líbano	1	2,0	3	10,0	4	6,6	—	—	4	5,0
Áustria	—	—	3	10,0	3	4,9	—	—	3	3,8
Outros Países	8	16,0	1	3,3	5	8,2	4	21,0	9	11,1
Total	50	100,0	30	99,9	61	99,9	19	99,9	80	100,0

com avós paternos brasileiros. A Revolução Industrial Brasileira, embora fato recente, teve início há mais de 40 anos, de forma que uma parte dos diretores dirige empresas fundadas por seus pais (veremos mais adiante, no Quadro XXXII, que 28,7% dos diretores em nossa amostra podem ser chamados de diretores herdeiros). Por outro lado, nem sempre o próprio imigrante tem condições para ele próprio chegar à posição de empresário ou de diretor. Ele estabelecerá as bases para que seus filhos e netos o façam.

### QUADRO XVIII

#### PAÍS DE NASCIMENTO DOS PAIS DOS DIRETORES E NACIONALIDADE DA POPULAÇÃO EM 1940

País de Nascimento	Nacionalidade da pop. — Estado de S. Paulo em 1940 (*)		País de Nasc. dos Pais dos Diretores	
	Nº	%	Nº	%
Brasil	6.418.325	89,4	31	38,8
Itália	213.091	3,0	18	22,5
Alemanha	33.397	0,5	5	6,2
Portugal	155.251	2,2	4	5,0
Est. Unidos	N.E.	—	3	3,8
Espanha	121.162	1,6	3	3,8
Líbano	N.E.	—	4	5,0
Áustria	N.E.	—	3	3,8
Outros Países	239.090	3,3	9	11,1
Total	7.180.316	100,0	80	100,0

(\*) — FONTE: I B G E — Censo Demográfico, Série Regional, Parte — XVII, São Paulo, Tomo I — p. 98 — N.E. = não especificado.

Ao mesmo tempo que aumenta a porcentagem de diretores com pais brasileiros (em relação à porcentagem dos diretores com avós brasileiros) aumenta também, ainda que não proporcionalmente, a porcentagem da população do Estado constituída de brasileiros. Em 1940, 89,4% da população de São Paulo era constituída de brasileiros. Podemos, assim, dizer

que enquanto 89,4% da população era constituída de brasileiros em 1940, apenas 38,8% dos diretores atuais têm pais brasileiros. Por outro lado, enquanto apenas 10,6% da população de São Paulo em 1940 era constituída de estrangeiros, 61,2% dos atuais diretores têm pais estrangeiros. O Quadro XVIII nos permite ainda comparar o país de nascimento dos diretores com a nacionalidade dos estrangeiros existentes em São Paulo em 1940. Há, porcentualmente, mais de 7 vezes mais diretores filhos de italianos do que italianos existentes em São Paulo em 1940. Para os alemães essa relação é de 12 vezes, para os portugueses de 2 vezes, para os espanhóis, 2 vezes. Se tomarmos apenas as empresas nacionais, teremos as seguintes relações entre nacionalidade da população de São Paulo e a porcentagem de diretores classificados de acordo com o país de nascimento de seus pais: brasileiros, aproximadamente duas vezes mais do que diretores filhos de brasileiros (89,4% contra 39,3%); estrangeiros, 6 vezes menos; italianos, quase 9 vezes menos; alemães, quase 10 vezes menos; portugueses, mais de 2 vezes menos; espanhóis, quase 3 vezes menos do que diretores filhos de espanhóis. Estes dados revelam a especial habilidade e/ou atração para os negócios reveladas pelos descendentes de italianos e alemães.

Ainda em relação ao Quadro XVII podemos verificar que em relação à nacionalidade das empresas não houve grande variação entre as empresas nacionais e estrangeiras quanto aos filhos de brasileiros e portugueses, que se dirigiram quase indiferentemente para as empresas nacionais ou estrangeiras. Já os filhos de italianos, espanhóis, libaneses e austríacos revelaram uma nítida preferência pelas empresas nacionais enquanto o inverso se revelava em relação aos norte-americanos e alemães, provenientes que são de países que estão realizando investimentos no Brasil atualmente.

Quanto à variável tamanho, podemos observar que os filhos de italianos, alemães e espanhóis tanto se encontram em empresas grandes como pequenas; que os filhos de brasileiros tendem estar um pouco mais presentes nas empresas maiores; que os filhos de norte-americanos só se encontram em empresas com mais de 500 empregados; e que os filhos de portugueses, libaneses e austríacos se concentram nas empresas menores.

#### *País de Nascimento dos Diretores*

O Quadro XIX nos apresenta o país de nascimento dos próprios diretores. Conforme já adiantamos, a porcentagem de brasileiros (72,5%) é muito maior do que a de filhos de brasileiros (38,8%) e de netos de brasileiros (20%). Já vimos as causas deste fenômeno. Depois dos brasileiros os italianos continuam ainda o grupo étnico mais importante, embora sua participação, naturalmente, tenha diminuído muito. Dez por cento dos diretores são nascidos na Itália. Apenas entre as empresas brasileiras temos 11,5% de diretores italianos. Ainda entre as empresas nacionais, em terceiro

lugar, depois dos diretores nascidos no Brasil e na Itália, temos os nascidos na Alemanha.

### QUADRO XIX

#### PAÍS DE NASCIMENTO DOS DIRETORES

Diretores em empresas País de Nascimento	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		nacionais		estran-geiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Brasil	39	78,0	19	63,3	47	77,0	11	57,9	58	72,5
Itália	3	6,0	5	16,7	7	11,5	1	5,2	8	10,0
Alemanha	1	2,0	2	6,7	2	3,3	1	5,2	3	3,8
Portugal	—	—	1	3,3	1	1,6	—	—	1	1,2
Est. Unidos	3	6,0	—	—	—	—	3	15,8	3	3,8
Espanha	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Líbano	—	—	1	3,3	1	1,6	—	—	1	1,2
Áustria	—	—	1	3,3	1	1,6	—	—	1	1,2
Outros Países	4	8,0	1	3,3	2	3,3	3	15,8	5	6,2
Total	50	100,0	30	99,9	61	99,9	19	99,9	80	99,9

Entre as empresas estrangeiras, ou seja, entre as empresas controladas por capitais estrangeiros um fato significativo é o de que mesmo nelas os diretores brasileiros constituem maioria (57,9%). Se houvéssimos nos limitado apenas aos diretores presidentes ou superintendentes provavelmente essa porcentagem seria consideravelmente menor, já que é fato conhecido que as empresas estrangeiras não costumam entregar as decisões finais a diretores brasileiros. Nossa pesquisa, porém, mostra que entre todos os diretores ativos das empresas estrangeiras os brasileiros já constituem maioria. Em segundo lugar, como já era de se esperar, temos os diretores norte-americanos.

Em relação ao tamanho, observe-se a concentração de diretores norte-americanos nas empresas grandes, enquanto que os nascidos nos demais países (exceto no Brasil e nos países não especificados) encontram-se em geral nas empresas menores.

No Quadro XX temos a comparação entre a naturalidade dos diretores e a nacionalidade da população do Estado de São Paulo em 1955.

QUADRO XX

PAÍS DE NASCIMENTO DOS DIRETORES  
E  
NACIONALIDADE DA POPULAÇÃO EM 1955

País de Nascimento	Nacionalidade da pop. — Estado de S. Paulo em 1955 (*)		País de nascimento dos Diretores	
	Nº	%	Nº	%
Brasil	9.917.564	91,6	58	72,5
Itália	208.271	1,9	8	10,0
Alemanha	37.458	0,3	3	3,8
Portugal	222.593	2,1	1	1,2
Est. Unidos	8.553	0,1	3	3,8
Espanha	109.264	1,0	—	—
Líbano	11.916	0,1	1	1,2
Áustria	6.901	0,1	1	1,2
Outros Países	304.803	2,8	5	6,2
Total	10.827.323	100,0	80	99,9

(\*) — FONTE: Delegacia Especializada de Estrangeiros — Estrangeiros registrados em 1955 — Cópia datilografada em poder do Departamento de Estatística do Estado de São Paulo, Divisão de Estatística Demográfica.

Novamente a comparação mais significativa é a entre a naturalidade dos diretores em empresas nacionais e a nacionalidade da população. Temos 77% de diretores brasileiros contra 91,6% de brasileiros na população do Estado; 23% de diretores estrangeiros contra 8,4% de estrangeiros. O leitor poderá fazer as demais comparações, verificando inclusive, em termos percentuais, quantas vezes mais temos de diretores nascidos em um determinado país em comparação com a porcentagem da população de São Paulo nascida naquele país. Os dados tornam-se especialmente significativos quando tomamos apenas as empresas nacionais. Vemos então que a porcentagem de diretores brasileiros é um pouco menor (77% contra 91,6%) do que a porcentagem de brasileiros na população de São Paulo.

Em nossa amostra não aparecem diretores norte-americanos e espanhóis de empresas nacionais. Para os demais países (exceto os “outros

países”) a porcentagem de diretores nascidos nesse país é sempre maior do que a porcentagem de nacionais desse país na população de São Paulo. A diferença é especialmente grande em relação aos alemães (uma porcentagem de diretores alemães de empresas brasileiras 11 vezes maior do que a porcentagem de alemães na população de São Paulo) aos italianos (seis vezes mais diretores italianos do que italianos na população), aos libaneses e austríacos (16 vezes mais). Estas relações devem ser encaradas com cautela dado o pequeno tamanho da amostra. São, porém, uma indicação a mais da atração e habilidade dos imigrantes alemães, italianos, libaneses e austríacos pelas atividades industriais.

#### NOTAS

- (1) L. C. Bresser Pereira, *Origens Étnicas e Sociais dos Empresários Paulistas*, em Revista de Administração de Empresas, vol. 4, nº 11, junho de 1964, pp. 83-106. O relatório geral sobre essa pesquisa ainda não foi publicado.
- (2) Em 1890 e 1900 os estrangeiros constituíam, respectivamente, 23,8% e 30,4% da população do Estado. Se usarmos qualquer dessas porcentagens, o panorama não mudará significativamente. Cf. Comissão Interestadual da Bacia Paraná-Uruguaí, *Desenvolvimento de São Paulo: Imigração Nacional e Estrangeira*, 1964, p. 15.
- (3) Bertram Hutchinson, *Movibilidad y Trabajo*, em *La Industrialización en América Latina*, editado por Joseph A. Kahl, Fondo de Cultura Económica, México, 1965, p. 330. A pesquisa foi realizada por Bertram Hutchinson, Carolina Martuscelli Bori, Juarez Brandão Lopes e Carlo Castaldi, que publicaram *Mobilidade e Trabalho: um Estudo da Cidade de São Paulo*, Centro Brasileiro de Estudos Educacionais, Rio de Janeiro, 1960.
- (4) L. C. Bresser Pereira, op. cit., p. 95.
- (5) Carlos Hasenbalg e Clóvis Brigão, *Formação do Empresário Financeiro no Brasil*. Rio de Janeiro, Revista *Dados*, nº 8, 1971, p. 93.
- (6) Cf. Fernando Henrique Cardoso, *Política e Desenvolvimento em Sociedades Dependentes*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1971. Resultados desta pesquisa, cuja direção geral coube a F. H. Cardoso, foram também publicados e analisados por Luciano Martins, *Industrialização, Burguesia Nacional e Desenvolvimento*. Rio de Janeiro, Editora Saga, 1968. Luciano Martins dirigiu a pesquisa no Brasil, tendo a mesma pesquisa sido realizada na Argentina, sob a direção de Juan Carlos Marin. A nacionalidade dos avós dos empresários, entretanto, não foi publicada em nenhum desses trabalhos. Foi fornecida por F. H. Cardoso a Carlos Hasenbalg e Clóvis Brigão, ver nota seguinte.
- (7) Carlos Hasenbalg e Clóvis Brigão, *Formação do Empresário Financeiro no Brasil*, op. cit., pp. 80 e 93. Nesta pesquisa não foi feita uma distinção entre empresário e dirigente. O universo era constituído de diretores de bancos, fossem eles empresários no sentido schumpeteriano ou não. Em outras palavras, o termo empresário é ali usado como sinônimo de dirigente ou diretor, que estamos usando nesta pesquisa. Reservamos o termo empresário apenas para aqueles que fundaram ou desenvolveram decisivamente a empresa na qualidade de seu dirigente máximo. — idem, p. 81.
- (8) Idem, p. 14.



## Capítulo IV

### MOBILIDADE SOCIAL

Entre os objetivos últimos que as sociedades industriais modernas se propõem, no mesmo plano que a liberdade e o bem estar, situa-se a igualdade de oportunidade. Este é um fim visado por sociedades caracterizadas por regimes políticos e econômicos e por ideologias opostas, como é o caso dos Estados Unidos e da União Soviética. Estes países têm em comum o fato de serem sociedades industriais, e provavelmente devido a isto, tanto em um país como em outro a existência de oportunidades iguais para todos, a possibilidade de ascensão econômica, política e social tanto para o filho do milionário quanto para o do miserável, a caminhada da cabana do lenhador à presidência do país, o “fazer-se por si mesmo”, são valores fundamentais. A igualdade de oportunidade é realmente um dos grandes sonhos de todas as sociedades modernas.

Muitos pretendem que este objetivo seja uma utopia quase do mesmo tipo da sociedade sem classes prevista por Marx. E de fato, como veremos mais adiante, pesquisas realizadas nos Estados Unidos revelam que, dentro do sistema capitalista, não houve grandes progressos no sentido da igualdade de oportunidade, desde o Século XVIII. Na verdade, porém, se, sob a égide do sistema capitalista, não houve grandes progressos em matéria de igualdade de oportunidade, é indiscutível que no momento que a sociedade feudal foi substituída pela sociedade capitalista, houve um grande salto no sentido da igualdade de oportunidade, na medida em que foram suprimidos os obstáculos de ordem legal e tradicional à ascensão. A Revolução Francesa tinha como um dos objetivos a igualdade política e jurídica, que, embora insuficiente, é condição necessária para chegarmos à igualdade de oportuni-

dade. E foi este fato, este grande salto no caminho da igualdade de oportunidade, que permitiu às sociedades industriais modernas colocar esse objetivo entre os seus fins políticos últimos. Historicamente, o homem não coloca objetivos que não tem um mínimo de possibilidade de atingir. É apenas quando algumas das condições básicas para a realização de determinados objetivos sociais se tornam realidade que as sociedades definem esses objetivos como seus. O desenvolvimento econômico não era um objetivo socialmente definido na antigüidade porque não havia condições mínimas para que o mesmo fosse atingido. Da mesma forma, a igualdade de oportunidade só se transformou em um objetivo político da humanidade quando, com o desmoronamento do sistema feudal e o surgimento do capitalismo, a igualdade perante a lei foi se transformando em um fato universalmente aceito.

Nesses termos o objetivo da igualdade de oportunidade não é necessariamente utópico. Não importa que, depois da consolidação do sistema capitalista, não se verificassem maiores progressos no sentido dessa igualdade. Se é verdade que o homem não se propõe coletivamente a objetivos que não pode realizar, teremos que admitir que um dia chegaremos a um tipo de organização econômica e política na qual a igualdade de oportunidade poderá ser considerada um objetivo razoavelmente atingido.

### *Mobilidade Social e Desenvolvimento*

A mobilidade social está intimamente relacionada com o processo de desenvolvimento econômico. Mais amplamente, está relacionada com o processo de racionalização econômica e social representado pelo surgimento do capitalismo e pela conseqüente crise dos sistemas sociais tradicionais. As sociedades tradicionais, quando ultrapassam o nível das comunidades primitivas (e até um certo ponto mesmo nesse nível) organizam-se em sistemas de estratificação rígidos, em que poder e privilégio são prerrogativas familiares, que nascem com os indivíduos e se transmitem a seus filhos. Não há racionalidade no processo de distribuição das funções sociais. A Revolução Comercial e depois a Revolução Industrial, a emergência do capitalismo e a conseqüente prevalência de uma ideologia liberal tiveram, entre outros, um sentido eminentemente racionalizador do processo social. A burguesia emergente colocava em questão a rigidez de estratificação social em defesa de seu próprio interesse de subir socialmente, e em nome de uma maior racionalidade e justiça do processo social.

Com o capitalismo, e particularmente com a revolução industrial capitalista, surgiu o conceito moderno de desenvolvimento econômico, e a ele imediatamente se ligou um certo grau de mobilidade social que desse aos mais capazes — ou mais precisamente, a uma parcela dos mais capazes — a motivação para o trabalho produtivo e a possibilidade de ocupar as posições

mais importantes da sociedade. Essa mudança não foi radical. O capitalismo simplesmente reorganizou e tornou mais flexível o sistema de privilégios, deslocando seu eixo dos fatores tradicionais para os fatores econômicos. E deixou claro que desenvolvimento econômico e um certo grau de mobilidade social estão indissoluvelmente ligados. O desenvolvimento econômico é ao mesmo tempo causa e consequência da mobilidade social. À medida que aumenta a produtividade social, que a tecnologia se desenvolve, que a sociedade se moderniza e se racionaliza, a mobilidade social tende a aumentar. Em contrapartida, esse aumento de mobilidade tende a estimular o desenvolvimento econômico. Nas palavras de Gino Germani: “A mobilidade e o desenvolvimento econômico e social acham-se, reciprocamente, relacionados e tal relacionamento abarca diferentes formas: a) em primeiro lugar, a sociedade industrial é essencialmente *móvel* do ponto de vista psicológico e quanto a seu marco normativo. Com respeito ao primeiro pressupõe uma particular plasticidade mental e capacidade de inovar e aceitar inovações; quanto ao segundo aspecto requer a institucionalização da mudança, que se converte em um aspecto normal e esperado; b) em termos mais estritos, a sociedade industrial supõe um alto grau de mobilidade social *vertical* e um sistema de estratificação adequado para tal objetivo; também outras formas de mobilidade — em particular *horizontal* e *geográfica* — são necessárias; c) a transição de um tipo pré-industrial de sociedade à sociedade industrial requer, tanto em suas fases iniciais, como em suas fases posteriores, um certo grau de mobilidade nas formas, setores e intensidade adequados; d) o desenvolvimento propriamente dito, uma vez iniciado, produz mudanças de estrutura que se traduzem em um alto grau de mobilidade”<sup>1</sup>.

Verificamos, portanto, que o estudo da mobilidade social é importante não apenas em função da aspiração básica de igualdade de oportunidade, mas também porque está positivamente relacionada com outra aspiração básica da humanidade — o desenvolvimento econômico.

A mobilidade social, porém, não pode ser isolada de uma redução na diferenciação social. Se imaginarmos uma sociedade altamente estratificada e ao mesmo tempo com alto grau de mobilidade social, em que os indivíduos estiverem permanentemente subindo e descendo na escala social, veríamos provavelmente surgir, conforme observa Bottomore, uma classe de indivíduos particularmente amargurados e frustrados, que facilmente entrariam em conflito com o resto da sociedade<sup>2</sup>. Esta situação se acentuaria na medida em que os desníveis sociais fossem maiores, e maior fosse a perda de poder, prestígio e privilégio dos que caíssem na escala social. Um grande aumento da mobilidade social, sem uma correspondente redução nos desníveis existentes no sistema de estratificação social, poderá, portanto, aumentar ao invés de diminuir os problemas sociais existentes.

## *Sistemas de Estratificação Social*

Nesta pesquisa procuramos estabelecer uma medida de mobilidade social para um grupo particular de indivíduos que ocupam uma alta posição dentro da estrutura social: os dirigentes de empresa. Para realizarmos a pesquisa, necessitávamos, inicialmente, de um conceito de classes sociais. Mais precisamente, devíamos tomar uma posição em face às diversas teorias sobre estratificação social existentes.

Procuraremos resumir em poucas palavras um assunto cuja bibliografia é extraordinariamente extensa, já que poucos foram os sociólogos que não se deixaram tentar pelo problema em maior ou menor grau. O estudo das classes sociais inclui-se dentro do tema mais amplo dos sistemas de estratificação social. Um sistema de estratificação social é constituído de uma hierarquia de estratos sociais, dispostos verticalmente uns sobre os outros. Cada estrato é um conglomerado horizontal de famílias ou pessoas, que desempenham funções similares ou de mais ou menos a mesma importância em uma sociedade, e desfrutam aproximadamente da mesma quantidade de poder, prestígio e privilégio. Nos termos definidos por Kurt B. Mayer, “estratificação social é um tipo especial de diferenciação social, significando a existência de uma hierarquia sistemática de posições sociais cujos ocupantes são tratados como superiores, iguais ou inferiores entre si, em aspectos socialmente importantes. Os estratos sociais são coletividades de pessoas que ocupam posições do mesmo padrão ou de um padrão similar”<sup>3</sup>.

Estamos, portanto, atribuindo ao termo “estrato” um sentido genérico, diferentemente do que fez Ralph Dahrendorf, que usou o termo estrato e o distinguiu de classe, atribuindo à classe um sentido dinâmico, baseado no conflito social, e ao estrato um sentido estático, descritivo. Nas palavras de Dahrendorf, “classe é sempre uma categoria com o objetivo de análise da dinâmica do conflito social e como tal deve ser separada estritamente de estrato como uma categoria com o objetivo de descrever sistemas hierárquicos em um determinado momento”<sup>4</sup>. Para nós, estrato é o gênero, do qual classe é a espécie. Um dos tipos históricos de estrato social é a classe social.

O sistema de estratificação social existente em uma sociedade é definido fundamentalmente, embora não exclusivamente, pelo desenvolvimento e a complexidade do sistema produtivo dessa sociedade. Marx, que foi o primeiro a adotar o conceito de classe e a usá-lo em profundidade em toda a sua obra, entendia a existência das classes sociais como relacionadas e dependentes do grau de desenvolvimento das forças produtivas e do correspondente modo de produção.

Marx não fez claramente esta definição entre estratos e classes, de forma que muitas vezes usa o termo classe quando nós usaríamos estrato.

Em algumas ocasiões, porém, chegou a usar o termo *stratum* em um sentido mais genérico do que classe. Observa Stanislaw Ossowski, a respeito: “As vezes, Marx usa um termo diferente para designar uma classe que não é uma classe no sentido completo, por lhe faltarem eles psicológicos. Como exemplo, usa às vezes o termo *stratum* . . .”<sup>5</sup>.

Entretanto, o fato de ter usado o termo classe sem muita precisão, ora dando-lhe um sentido mais amplo, ora mais restrito, tem dado origem a muita confusão. Marx nunca definiu precisamente classe social. O capítulo que escreveria em *O Capital* sobre classes sociais foi deixado incompleto, interrompido por sua morte. Entretanto, é relativamente fácil verificar que existe uma noção ampla e mais ou menos vaga de classe, que corresponderia ao nosso estrato ou classe *lato sensu*, e que teria existido em todas as fases da história, e uma concepção mais restrita de classe, limitada ao sistema capitalista. Quando, por exemplo, no *Manifesto Comunista*, Marx declara de forma enfática: “A história de toda a sociedade tem sido, até os nossos dias, a história da luta de classes”<sup>6</sup>, ele está usando o termo classe na acepção mais geral de estrato, ou de classe *lato sensu*. Isto fica mais claro quando ele logo em seguida afirma: “Homem livre e escravo, patricio e plebeu, mestre-artesão e companheiro, numa palavra, opressores e oprimidos, em constante oposição, têm vivido numa guerra constante, ora franca ora disfarçada; uma guerra que terminava sempre, ou por uma transformação revolucionária da sociedade inteira, ou pela destruição das duas classes em luta”<sup>7</sup>. Nesses dois trechos Marx usa o termo classe social para caracterizar grupos sociais exercendo determinadas funções similares no processo de produção em qualquer época histórica. Quando, porém, ele examina as classes sociais no sistema capitalista, analisando como elas se constituem e se comportam, ele está usando classe social em sentido estrito, conforme faremos neste trabalho.

O grau de desenvolvimento econômico de uma sociedade, seu índice de desenvolvimento tecnológico, a complexidade do sistema de divisão do trabalho existente, seriam o fator determinante da estratificação social. Ou, nos termos de Gerhard E. Lenski, “as variações em matéria de tecnologia serão o determinante fundamental das variações nos sistemas distributivos”<sup>8</sup>.

Estas variações ocorrem historicamente, à medida do desenvolvimento das forças produtivas. E assim, através da história, aparecem diferentes formas de estratificação social e diferentes tipos de estratos. Estas formas de estratificação diferem entre si principalmente em função de dois critérios: o critério de legitimação de sua posição e o grau de mobilidade social existente.

Nas sociedades pré-industriais, temos dois tipos de estratificação social mais conhecidos. O sistema de castas, na Índia, e o sistema medieval europeu de estados ou estamentos. Em um sistema de castas, os estratos são

definidos pela tradição de forma absoluta e precisa. Não há praticamente nenhuma mobilidade social. Todo um sistema religioso de valores e crenças garante que o indivíduo que nasceu em uma casta nela permaneça. As castas, todavia, da mesma forma que qualquer sistema de estratificação social, não são separadas do sistema de produção. Cada casta tem uma função econômica e social. Uns são sacerdotes, outros são soldados e governantes, outros são camponeses, artífices e mercadores e outros ainda destinam-se meramente a servir às demais castas. Da mesma forma que qualquer outro sistema de estratificação social, as castas são também um sistema de dominação, que tem a sustentá-lo toda uma complexa ideologia ou sistema de valores e crenças.

Os estados ou estamentos medievais têm como critério de legitimação da estratificação já não mais a mera tradição, mas esta e mais a própria lei. Conforme observa Kurt Mayer, um sistema desses consiste numa “hierarquia de várias camadas sociais claramente distintas e rigidamente separadas entre si pela lei e pelo costume”<sup>9</sup>. Referindo-se a um estágio de produção mais avançado do que o das castas, próprio de uma sociedade feudal de bases agrícolas estáveis, os estados ou estamentos são mais flexíveis do que as castas. Os estados são novamente definidos em função das relações de produção. No alto temos a aristocracia proprietária de terras e guerreira e o clero; embaixo, os mercadores e artífices; e mais abaixo ainda, os camponeses. O sistema, porém, não é tão inflexível como as castas. “A transmissão por herança de posição social é a regra, e a mobilidade social, embora possível dentro de definições legais de um determinado sistema, difícil e limitada”<sup>10</sup>.

### *Sistema de Classes Sociais*

O sistema de classes sociais propriamente ditas surge com o capitalismo e é próprio do sistema capitalista. É função do grande desenvolvimento econômico e social que a revolução comercial e depois a revolução industrial representam. É fruto da emergência, através dos séculos, de um estamento, a burguesia, que aos poucos vai se transformando em classe social, na medida em que vai destruindo as velhas tradições, as leis e toda a ideologia que legitimava o sistema feudal de estamentos. Quando a burguesia emerge como classe dominante, o sistema de estamentos estava por terra, e tínhamos agora um sistema de classes sociais.

As classes sociais, no sistema capitalista, ao contrário do sistema de castas e do sistema de estados, não se legitimam pela tradição ou pela lei, mas pelas próprias relações econômicas. O dinheiro, a riqueza, os negócios transformam-se em valores sociais fundamentais. Nesses termos, a estratificação social tem como critérios básicos de legitimação a propriedade, a renda monetária e a atividade econômica ou profissão. Conforme afirma

Marx no capítulo final e não concluído de *O Capital*: “Os proprietários apenas da força de trabalho, os proprietários do capital, e os proprietários da terra, cujas respectivas fontes de renda são salários, lucros e renda da terra, constituem as três grandes classes da sociedade moderna baseada no modo capitalista de produção . . . O que torna os operários, os capitalistas e os senhores de terra as três grandes classes sociais? À primeira vista — a identidade de rendas e fontes de renda”<sup>1 1</sup>.

A propriedade, a renda, o tipo de renda e a ocupação são os fatores econômicos fundamentais que definem classes sociais. Pessoas e famílias com posições similares no que diz respeito a essas variáveis desenvolvem interesses comuns, adquirem hábitos de consumo semelhantes, e constroem um sistema de valores e crenças que serve de base para sua posição social.

Dessa forma, todo um sistema de privilégios sociais é estabelecido pelas classes mais altas em relação às mais baixas. O poder, por sua vez, localiza-se principalmente nos participantes da classe mais alta. Na sociedade capitalista, o poder político deriva em grande parte, embora não exclusivamente, do poder econômico. Deriva, portanto, da propriedade, da renda e da profissão. O prestígio, finalmente, deriva em grande parte, embora também não exclusivamente, do poder econômico e do poder político. Os membros da classe alta, cuja definição é basicamente econômica, adquirirão, assim, também poder e prestígio social. Esquemáticamente, portanto, temos propriedade, renda e ocupação que definem classe social e poder; aqueles três fatores mais o poder, por sua vez, definem prestígio social; poder e prestígio social, finalmente, reforçam e ajudam a melhor definir a situação de classe.

Esta concepção basicamente econômica de classe social, originária em Marx, foi adotada também por Max Weber. Define ele classes sociais nos seguintes termos: “grupos de pessoas que, do ponto de vista de interesses específicos, têm a mesma posição econômica. Propriedade ou não propriedade de bens materiais ou de capacidades técnicas definidas constituem a situação de classe”<sup>1 2</sup>. Em outras palavras, classe social no sistema capitalista se define em termos de propriedade e de capacidade técnica ou profissão. A única distinção que pode ser feita entre o conceito de Marx e o de Weber é, conforme observa Juarez Brandão Lopes, que “tanto Marx como Weber vêm a origem das classes nas condições econômicas, mas o segundo salienta o mercado, ao invés das relações de produção . . .”<sup>1 3</sup>. As similaridades, porém, são bem maiores que as diferenças. As divergências vão ocorrer não no conceito de classe social, mas na análise do comportamento político das classes sociais.

Entretanto, o grande sociólogo alemão adicionou dois outros conceitos ao de classe: o de *status* e o de partido. Este último foi pouco usado, mas o primeiro tem sido amplamente utilizado pelos sociólogos, especialmente pelos sociólogos funcionalistas norte-americanos. Para Weber, “*status* é uma

qualidade de prestígio ou de falta de prestígio social, e é fundamentalmente condicionada e expressa através de um específico estilo de vida”<sup>14</sup>. Com isto Weber pretendia acrescentar um critério adicional de classificação social ao de classe, na medida em que percebia que o conceito exclusivamente de classe não permitia abarcar toda a variedade de situações sociais hierárquicas existentes. Na sociedade européia, especialmente, os traços estamentais e o prestígio a elas relacionados eram profundos. Na verdade, em alguns momentos, conforme observa Lenski, Max Weber utilizou o termo *status* “ao falar dos estamentos medievais europeus”<sup>15</sup>. Entretanto, em geral Weber atribui ao termo aquela acepção mais ampla de grupos de prestígio social. Conforme o próprio Weber observa, o *status* está intimamente relacionado com a classe social. Afirma ele: “o prestígio social pode ser relacionado com qualquer qualidade partilhada por uma pluralidade de pessoas, e, sem dúvida, pode ser a elas relacionado com uma situação de classe. Propriedade como tal não é sempre reconhecida como uma qualificação de *status*, mas a longo prazo ela o é, e com extraordinária regularidade”<sup>16</sup>.

Wright Mills, seguindo os passos de Max Weber, propõe a existência de quatro dimensões dentro de um sistema de estratificação social: ocupação, classe, *status* e poder<sup>17</sup>. Embora não devam ser confundidas, as quatro dimensões estariam intimamente relacionadas.

Temos, assim, que um sistema de estratificação social pode ser examinado sob dois pontos de vista diferentes. De um lado, temos uma classificação histórica de sistemas de estratificação social. Sob esse critério teríamos os sistemas de castas, de estamentos, de classes, e um quarto, que analisaremos mais adiante, o sistema de camadas sociais. Por outro lado, teríamos várias dimensões sob as quais podemos examinar um sistema qualquer de estratificação social. Weber sugere três dimensões: classe, *status* e partido. Mills substitui partido por poder e acrescenta uma quarta, profissão. Estas dimensões são sem dúvida úteis, embora possam levar a um certo esvaziamento do conceito sociologicamente fundamental de classe social. Conforme já vimos, ocupação é um dos determinantes básicos da localização em uma classe social. Por sua vez, prestígio e poder são em grande parte decorrentes da posição social. As quatro dimensões estão, portanto, profundamente correlacionadas. E no sistema capitalista têm a classe social como seu centro.

### *Sociologia do Conflito e Funcionalistas*

Na verdade, Weber não pretendia substituir o conceito de classe pelo de *status*. Muito menos esvaziar o conceito de classe, identificando-o com o de *status*. Marx e Max Weber, embora divergindo em alguns pontos importantes, partilham de algumas posições básicas. Não só adotam o



método histórico de análise dos fenômenos sociais, mas também constituem-se nos dois sociólogos básicos da sociologia do conflito. A seu ver, a sociedade não é um todo harmônico, funcional e estável, mas uma estrutura dinâmica, marcada pela escassez, a dominação e o conflito. Dentro dessa concepção, o conceito de classes sociais e o de luta de classes é essencial. Apesar de todas as limitações que se possam atribuir às posições de Marx sobre o assunto, o conceito de classes e o de luta de classes não pode ser abandonado ou minimizado sem sério prejuízo para a compreensão do processo social.

A sociologia do conflito se opõe, fundamentalmente, à sociologia funcionalista. Baseada fundamentalmente nas obras clássicas de Durkheim, Spencer, Mosca e Pareto<sup>18</sup>, ela vê a sociedade como um todo harmônico, em que os indivíduos e grupos sociais desempenham funções necessárias, dentro de uma hierarquia e de acordo com regras que melhor atendem as necessidades de funcionamento da sociedade. Conforme observa Jorge Graciarena, de acordo com os funcionalistas, “a sociedade é considerada como uma unidade, isto é, como uma ordem social unitária, baseada numa ordem moral. Esta unidade é o resultado da existência de um núcleo de valores compartilhados que gozam do consenso geral, pois se encontram por uma das diferenças de interesses dos diversos indivíduos e grupos. O consenso espontâneo é o fundamento da ordem social e moral”<sup>19</sup>. Este consenso se expressa através de uma superestrutura de valores e normas, que, segundo o principal representante contemporâneo do funcionalismo, Talcott Parsons, irá se constituir no centro do sistema social. Em suas palavras, “o centro de uma sociedade, como tipo de sistema social, é a ordem normativa através da qual a população é coletivamente organizada”<sup>20</sup>. Esta ordem normativa é constituída por um sistema de valores gerais e normas mais específicas, que, aceitas por consenso, permitem o funcionamento harmônico da sociedade.

A visão de mundo da sociologia funcionalista, portanto, é eminentemente conservadora e otimista, ao contrário do que acontece com a sociologia do conflito. Pareto, que foi um dos mais conspícuos defensores do funcionalismo, já percebia a existência dessas duas visões. Apenas usava uma terminologia diferente, chamando os sociólogos do conflito de socialistas e os funcionalistas de liberais. Ao estudar os princípios gerais da organização social, relacionava ele o problema com a teoria de Spencer da evolução e integração progressiva da matéria, na medida em que esta passa da heterogeneidade indefinida e incoerente à homogeneidade definida e coerente. Passava o problema para o plano social através do “princípio da divisão do trabalho”, tão profundamente estudado por Durkheim, através do qual as sociedades se estruturam e os indivíduos e grupos aumentam sua relação de dependência mútua. E concluía Pareto: “Esta dependência pode, de fato, resultar de *forças automáticas internas*, nascendo de conseqüências naturais

de atos entre os homens, ou então ser produto de forças coercitivas externas. *Os socialistas preferem estas últimas; os liberais, as primeiras*<sup>2 1</sup>.

De acordo com essa visão geral do sistema social, os sociólogos funcionalistas adotam uma posição coerente em relação ao problema da estratificação social. De um lado, encaram a desigualdade social, a distribuição desigual de riqueza, poder e privilégio dentro de uma sociedade como algo natural e necessário. Nenhuma sociedade pode deixar de ter vários níveis de poder e privilégio. Isto ocorre através da divisão de trabalho ou do que Parsons chama mais genericamente de diferenciação social.

Em segundo lugar, a sociologia funcionalista afirma que, na medida em que o sistema social está baseado no consenso, a estratificação social está baseada na escala de prestígio social existente na sociedade. Conforme observa Melvin A. Tumin, “segundo Parsons, em qualquer sociedade a essência da estratificação é a relativa valorização de que gozam diferentes unidades sociais”<sup>2 2</sup>. Em outras palavras, os funcionalistas utilizam o conceito de *status* de Weber não como um critério adicional ao de classe, mas como um critério substitutivo. Classes e *status* tornam-se praticamente a mesma coisa na medida em que a estratificação social é medida em termos de escalas de prestígio.

Em terceiro lugar, a sociologia funcionalista afirma sobre a estratificação social que os indivíduos tendem a ocupar posições dentro da estrutura social aproximadamente de acordo com suas próprias capacidades. Esta posição funcionalista foi expressa de forma muito clara em um artigo, hoje clássico, de Kingsley Davis e Wilbert E. Moore. Depois de argumentar sobre a necessidade e inevitabilidade da estratificação social, dizem eles: “Se os direitos e prerrogativas das diferentes posições em uma sociedade precisam ser desiguais, então a sociedade precisa ser estratificada, porque isto é exatamente o que estratificação significa. A desigualdade social é portanto um dispositivo inconsciente através do qual as sociedades se asseguram de que as posições mais importantes sejam conscientemente preenchidas pelas pessoas mais qualificadas”<sup>2 3</sup>.

Posição semelhante fora expressa anteriormente por Joseph Schumpeter. Imaginava ele a sociedade como um palco em que as famílias mais capazes lutavam por ascender socialmente. E mais cedo ou mais tarde o conseguiam. As elites tenderiam a circular. As famílias menos aptas tenderiam a entrar em decadência para dar lugar às mais capazes. E assim Schumpeter podia concluir: “O fundamento último em que o fenômeno das classes se baseia consiste nas diferenças individuais de aptidão... A estrutura de classes é a classificação das famílias de acordo, em última análise, com suas diferentes capacidades”<sup>2 4</sup>.

Em quarto lugar, o funcionalismo, dominante em toda a sociologia norte-americana, não aceita a dicotomia marxista entre classe dominante e dominada. A partir de sua identificação de classes com níveis de prestígio

social, estabelece toda uma gradação de classes sociais. A mais conhecida delas é a de Lloyd Warner, que realizou uma célebre pesquisa sobre New Port, em Nova York, com o título de *Yank City Series*. Usando um conceito de classe social baseado essencialmente no prestígio ou reputação social, mas usando também critérios objetivos como nível de educação, tipo de residência e renda, Warner desenvolveu um sistema de avaliação de prestígio social e de definição de classes sociais que o conduziram a seis classes sociais: classe alta superior, classe alta inferior, classe média superior, classe média inferior, classe baixa superior e classe baixa inferior<sup>2 5</sup>.

Dentro da perspectiva de definir classes sociais a partir de critérios subjetivos de classe, merece ser lembrado o método empregado por Hollingshead. Tomou ele os retratos de trinta casais bem conhecidos na cidade e colocou cada casal em uma ficha. Escolheu, em seguida, vinte e cinco pessoas, as mais diversas, e solicitou que classificassem os casais de acordo com as "classes" em que se situassem. A maioria dos vinte e cinco julgadores fez cinco pilhas de fichas, e essas pilhas revelaram grande correlação entre si. Repetiu a experiência com outros doze julgadores e os resultados foram os mesmos. Dessa forma obteve um sistema de estratificação social que refletia as avaliações relativas de *status* da comunidade pesquisada<sup>2 6</sup>.

Uma quinta e última característica da sociologia funcionalista é a de negar a importância da luta de classes no processo histórico. A estratificação social gradual, em mais de duas classes sociais, facilita relegar o problema do conflito social para segundo plano. Ao invés de termos duas classes, que facilmente podem ser transformadas, como o fez Marx, em classe de opressores e oprimidos, temos uma gradação de classes que vivem em relativa harmonia, e para as quais o conflito é eventual e patológico. Ou então, é algo que pode ser incorporado no sistema para fazê-lo melhor funcionar, conforme foi sugerido por Klark Kerr<sup>2 7</sup>.

Temos, portanto, estas duas posições diametralmente opostas a respeito de estratificação social: de um lado a sociologia do conflito, que baseia seu conceito de classe nas relações econômicas de produção; visualiza o processo de estratificação social como um processo de dominação que não é socialmente necessário nem garante a ocupação das posições mais importantes aos mais capazes; e tende a dicotomizar a sociedade em duas grandes classes em conflito. De outro lado, temos o funcionalismo, que adota posição oposta em cada um desses itens. Em nossa pesquisa, adotamos uma posição mais próxima da sociologia do conflito. Algumas tentativas têm sido feitas para encontrar uma terceira posição que consiga integrar as duas teorias opostas que acabamos de examinar. As mais significativas foram realizadas por Ralph Dahrendorf, Stanislaw Ossowski e Gerhard Lenski<sup>2 8</sup>.

Dahrendorf sugere que a sociedade pode ser vista sob as duas perspectivas as quais, embora conflitivas, são complementares e nos ajudam ambas a compreender a sociedade industrial. A principal contribuição de Ossowski, por sua vez, que parte de sua experiência como sociólogo de um país comunista, dominado por um governo autoritário tecnoburocrático como é a Polônia, é a de que nas sociedades industriais do Século XX, dado o enorme aumento do poder do Estado, as autoridades políticas podem interferir diretamente na estrutura de classes da sociedade. Em suas palavras: “Há outros motivos pelos quais a concepção do Século XIX de uma classe social, tanto na interpretação liberal quanto na marxista, perdeu grande parte de sua aplicabilidade no mundo moderno. Em situações onde as alterações da estrutura social são em grau maior ou menor governadas pela decisão das autoridades políticas, estamos bem longe das classes sociais como interpretadas por Marx, Ward, Veblen ou Weber, das classes concebidas como grupos determinados por suas relações com os meios de produção ou, como outros diriam, por suas relações com o mercado. Estamos bem longe das classes concebidas como grupos surgidos de atividades espontâneas de indivíduos, ou, quando muito, de organizações classistas espontaneamente formadas<sup>29</sup> .

Lenski, finalmente, pretende alcançar uma síntese partindo de um conceito de classe social baseada no poder. Afirma ele que “o poder determinará a distribuição de quase todos os excedentes que possui uma sociedade”<sup>30</sup> . O poder determinará basicamente a estratificação social e, conseqüentemente, o sistema de privilégio e de prestígio existente na sociedade. A distribuição do poder entre os homens, por sua vez, e a decorrente estratificação social variará em função, principalmente, do grau de progresso tecnológico, e, secundariamente, das diferenças ambientais e das características dos sistemas sociais historicamente precedentes<sup>31</sup> .

Em última análise porém, apesar da indiscutível validade de suas contribuições, estes três sociólogos, dentro do alto nível de abstração em que nos colocamos para distinguir a teoria do conflito da teoria funcionalista, situam-se na primeira posição. O mesmo ocorre com Wright Mills<sup>32</sup> , o qual, entre os sociólogos norte-americanos, foi o principal representante da teoria do conflito, adotando uma posição intermediária entre Marx e Max Weber.

Não cabe, no contexto deste trabalho, uma discussão aprofundada sobre estas duas teorias. Além do problema ser extremamente complexo, suas implicações políticas e ideológicas são muito grandes. Fizemos esta rápida exposição dos problemas básicos que enfrenta a teoria da estratificação social a fim de nos podermos situar em relação à nossa própria pesquisa, que examina um aspecto particular desse fenômeno: a mobilidade social dos dirigentes de empresas.

Antes, porém, de passarmos à discussão dos problemas específicos da pesquisa, devemos completar nossa classificação de tipos de estratificação social. Vimos que, adotando os critérios de grau de mobilidade social e de base para a legitimação da posição social adquirida, podíamos ver, historicamente, três tipos mais importantes de estratos sociais: nas sociedades pré-capitalistas, a casta, com mobilidade social nula e legitimação na tradição; e o estamento, com baixa mobilidade social, e legitimação baseada na tradição e na lei. Na sociedade capitalista, a classe social, com mobilidade social sensivelmente aumentada em relação aos dois sistemas anteriores, mas ainda limitada, tendo como base para legitimação da posição social a propriedade e a renda.

Assistimos agora, em pleno Século XX, a emergência de um outro tipo de sistema econômico e político. Este novo sistema tem recebido um grande número de nomes e de interpretações. Sociedade industrial, sociedade pós-industrial, tecnocracia, tecnoestrutura, tecnoburocracia<sup>3 3</sup> são alguns desses nomes. Em suas linhas mais gerais, trata-se de um sistema baseado no domínio crescente, no plano político, de técnicos e administradores profissionais, tanto na esfera privada quanto na pública, e no plano econômico, pela predominância de grandes empresas burocráticas públicas ou privadas que se constituem nas unidades de produção básicas do sistema, controlados por um grande Estado burocrático que planeja e orienta as atividades das grandes empresas. Este tipo de sociedade, geralmente revestido de uma forma política autoritária, está emergindo rapidamente em todo mundo. Seu exemplo mais significativo são os regimes comunistas, que, ao invés de socialistas, são na verdade tecnoburocráticos. Nos países subdesenvolvidos em que ocorrem revoluções militares tecnoburocráticas e nos países capitalistas avançados a emergência da tecnoburocracia vem se realizando mais lentamente, mas seus progressos já são notáveis<sup>3 4</sup>.

Nas sociedades tecnoburocráticas o conceito de classe social vai perdendo sentido, na medida em que renda e propriedade vão deixando de ser os principais legitimadores de posição social. Com o surgimento de toda uma enorme série de posições profissionais, graduadas hierarquicamente, dentro das organizações burocráticas públicas e privadas, desde as posições inferiores até as posições de cúpula, a profissão torna-se um elemento legitimador da posição social cada vez mais importante. A educação, por sua vez, na medida em que é o principal instrumento através do qual são adquiridas posições profissionais, torna-se, também, não só um elemento básico de mobilidade social, mas também um elemento legitimador da posição social adquirida.

Neste tipo de sociedade emergente, ao invés das classes sociais, teríamos um novo tipo de estrato social que propomos denominar “camadas sociais”.

Na camada social, a mobilidade social é intensa de geração para geração. A sociedade continua a estruturar-se de acordo com um sistema hierárquico de estratificação social. Há os chefes e os subordinados, há os mais e os menos educados, as diferenças de renda e de padrão de vida continuam a existir, podemos sempre distinguir na sociedade grupos sociais horizontais e superpostos cujos participantes mantêm relações sociais entre si, compartilham valores, crenças, usos e costumes, padrões de comportamento. Por isso podemos falar na existência de um sistema de estratificação social. Mas não é mais adequado falar-se em classes sociais. Porque falta aos estratos sociais o grau de estabilidade de geração para geração, para que justifique o nome de classe. Preferimos chamá-los de camadas sociais, dado o elevado grau de mobilidade social existente. A base definidora da classe social já não é mais a tradição, e secundariamente a propriedade fundiária, como no caso das castas e dos estados; nem a propriedade e a renda, e secundariamente a educação e a profissão, como no caso das classes sociais, mas principalmente a educação e a correspondente profissão. Continua possível aos pais das camadas sociais mais elevadas assegurar a seus filhos a mesma posição social, mas isto só será possível na medida em que conseguirem educá-los de forma satisfatória, de forma a possibilitar-lhes o exercício de profissões do mesmo nível social da do pai. Esta garantia, portanto, é bastante reduzida. Há também a considerar a influência política do pai, visando garantir ao filho o mesmo nível social. Entretanto, a força desses fatores, no sentido de limitar a mobilidade social, é muito menor do que a propriedade. Instala-se assim um sistema social em que a igualdade de oportunidade deixa de ser utopia embora ainda esteja longe de se haver realizado plenamente.

Da mesma forma que a classe social é típica do sistema capitalista, a camada social parece caracterizar os sistemas tecnoburocráticos. Estamos ainda longe da sociedade sem classes prevista por Marx ao afirmar: “A condição de libertação da classe trabalhadora é a abolição de todas as classes, do mesmo modo como a condição de libertação do Terceiro Estado, da ordem burguesa, foi a abolição de todos os estados e de todas as ordens. A classe trabalhadora substituirá, no curso de seu desenvolvimento, a antiga sociedade civil por uma associação que excluirá as classes e seu antagonismo, e não haverá mais poder político propriamente dito, pois que o poder político é precisamente o resumo oficial do antagonismo na sociedade”<sup>35</sup>. Os sistemas comunistas não aboliram o poder político. Pelo contrário, fortaleceram-no. E não eliminaram todos os antagonismos. Mas possibilitaram o estabelecimento de um sistema de estratificação social em que a mobilidade social aumentou em muito. Marx estava certo ao afirmar que, como na passagem do feudalismo para o capitalismo fora preciso eliminar os estamentos, na passagem do capitalismo para o socialismo seria necessário acabar com as classes. Estava errado, porém, ao prever que, com o fim do

sistema de classes sociais, terminaria a estratificação social. Como os estamentos foram substituídos pelas camadas sociais na tecnoburocracia de tipo soviético. E nos países capitalistas o mesmo fenômeno tende a ocorrer, na medida em que vão emergindo sistemas tecnoburocráticos.

Infelizmente as pesquisas sociológicas a respeito da estratificação e mobilidade social nos países comunistas estão apenas começando. No livro de Djilas, *A Nova Classe*, porém, temos uma confirmação insuspeitada, dado o caráter altamente crítico do livro, daquilo que estamos afirmando. Em uma determinada passagem desse trabalho, Djilas, para sustentar sua afirmação de que o carreirismo é um fenômeno dominante nos sistemas comunistas, declara: “Na nova classe, bem como nas outras, algumas pessoas são constantemente postas à margem enquanto outras escalam a subida. Nas classes que admitem a propriedade privada, esta é legada aos descendentes. Na nova classe, ninguém herda nada, exceto a aspiração de elevar-se de um degrau mais alto na subida. A nova classe está sendo criada com a mais baixa e mais ampla camada do povo, e transforma-se constantemente. Embora seja sociologicamente possível dizer quem pertença a ela, a classificação é difícil, pois a nova classe se funde com o povo, atingindo até as classes mais baixas, e sofre constantes mutações”<sup>36</sup>.

Esta mesma conclusão pode ser encontrada no estudo sobre estratificação social na União Soviética realizado por Alex Inkeles. Depois de verificar que não se constituiu nesse país uma sociedade igualitária, como pretendiam os revolucionários comunistas, mas uma sociedade altamente estratificada, afirma ele que nessa sociedade ocorre um alto grau de mobilidade social. Em suas palavras: “Portanto, pode ser dito que no limiar da década da Segunda Guerra Mundial a União Soviética possuía virtualmente um sistema de classes sociais completamente aberto, caracterizado por um alto grau de mobilidade social”<sup>37</sup>. Esta mesma conclusão é encontrada em sociólogos oficiais soviéticos<sup>38</sup>.

A mobilidade social existente nas sociedades tecnoburocráticas, entretanto, não deve ser superestimada. Dado seu caráter autoritário, a elite dirigente dispõe de uma série de meios de se conservar no poder e de assegurar para seus filhos posições semelhantes. Caetano Mosca, escrevendo muito antes de ocorrer a revolução de 1917, afirmava: “Ainda que a propriedade de todos os meios de produção estivesse nas mãos do Estado, aqueles que o administram, e que são sempre a minoria, acumulariam nesse instante o poder econômico e o poder político. Disporiam, por consequência, de enormes meios para facilitar a carreira de seus filhos e também das pessoas que desejam favorecer”<sup>39</sup>.

Na Alemanha Oriental, por exemplo, Friedrich Furstenberg, que realizou uma pesquisa sobre a classe trabalhadora na indústria química, afirma: “O estrato de cúpula é constituído por formados em universidades, principalmente em química. Seus cargos são fechados para não universi-

tários. Como é extremamente difícil para um adulto começar a estudar enquanto trabalha, praticamente a única chance para entrar nesse grupo é caminhar diretamente para a universidade a partir da escola secundária. As grandes empresas oferecem bolsas de estudos aos filhos de seus empregados que apresentem desempenho escolar excepcional. Havia alguns trabalhadores que pretendiam enviar seus filhos à universidade, mas eram casos excepcionais. Na Alemanha Oriental, estudantes com pais operários constituem apenas 4 a 5% de todos os estudantes universitários<sup>40</sup>. Embora, portanto, seja lícito distinguirmos a camada da classe social, nas sociedades tecnoburocráticas, estamos longe ainda da almejada igualdade de oportunidade.

### *Metodologia de Estratificação e Mobilidade Social*

Esta rápida incursão no campo da teoria das classes sociais permite-nos, agora, examinar a metodologia que usamos nesta pesquisa para medir a mobilidade social dos diretores das empresas industriais paulistas e para determinar a estratificação social de suas famílias na época de sua infância ou adolescência. Existe hoje ampla bibliografia sobre o assunto<sup>41</sup>. Técnicas sofisticadas foram desenvolvidas, embora não se possa notar, na grande variedade de estudos realizados, uma tendência à padronização dos mesmos, que permitisse, por exemplo, comparações diretas entre diversos países. Conforme observa Raymond Boudon, há uma grande diversidade nas teorias e métodos sociológicos. Esta diversidade é em grande parte causada pelos diferentes objetivos a que se propõem os sociólogos em seus estudos. Afirma Boudon: “a diversidade da sociologia não provém, pois, de sua juventude, mas da diversidade de seus objetos”<sup>42</sup>. Em qualquer hipótese, seja devido à diversidade de métodos, seja devido às diferenças de objetivos, seja mesmo devido às profundas influências ideológicas a que está sujeita, a sociologia é ainda um campo de escolas e de discussões, no qual, ao contrário do que acontece com as ciências físico-matemáticas, não se chegou ainda a um acordo sobre problemas básicos.

Uma alternativa para minorar até um certo ponto este problema é a pesquisa empírica, com a adoção de metodologia científica rigorosa, e ao mesmo tempo, a mais simples possível. Nesta pesquisa, ao procurarmos medir mobilidade social, utilizamos uma metodologia a mais simples e direta possível. Tínhamos um grupo profissional definido — os dirigentes das empresas industriais — cujas origens sociais desejávamos definir. Para medir a mobilidade social de um determinado grupo cuja posição social conhecemos, deveremos ir buscar as origens sociais de seus membros. Em outras palavras, deveremos pesquisar em que classe social se enquadrava a família de cada um dos indivíduos pesquisados na época de sua infância ou adolescência. Em segundo lugar, poderemos classificar os membros daquele grupo segundo as características que definem sua posição social: segundo a situação



econômica da família na época da infância ou adolescência, segundo o nível de instrução do pai, e principalmente segundo a profissão do pai. Haverá tanto maior mobilidade social quanto maior a porcentagem de indivíduos que tiveram origem nas classes sociais mais baixas, provieram de famílias mais pobres, com pais menos instruídos e exercendo profissões mais humildes.

Este tipo de pesquisa, embora oferecendo resultados bastante significativos, deixa algumas áreas sem serem examinadas. Particularmente deixa-se de medir a mobilidade social para baixo, se o grupo social possuir um *status* elevado, ou então deixa-se de medir a mobilidade social para cima, se eventualmente o grupo social pesquisado possuir uma posição social inferior. Em nosso caso, pesquisando a origem de diretores de empresas com mais de 250 empregados, ocorreu a primeira hipótese. Supondo-se, como é perfeitamente razoável, que os diretores pesquisados pertençam à classe alta ou no máximo à classe média superior, só medimos a mobilidade social para cima. Não temos dados sobre o número de famílias cujos chefes eram diretores de empresas e que, na geração seguinte, entraram em decadência, baixando de classe social. Nesses termos, embora não houvesse outra alternativa, dado o método empregado, nossa pesquisa merece até um certo ponto a crítica de Rodolfo Slavenhagen, segundo o qual “os estudos sobre a mobilidade social têm por objeto, geralmente, a mobilidade ascendente, e ignoram a mobilidade descendente. Isto contribui para uma visão falsificada da realidade”<sup>43</sup>. Não será objetivo, porém, medir mobilidade descendente. Além disso, não pretenderíamos, ao medir a mobilidade ascendente dos dirigentes de empresas, fornecer uma medida geral de mobilidade social no Brasil ou mesmo no Grande São Paulo. Nossos objetivos eram bem mais modestos, de forma que nos parece válido termos restringido nossa análise à mobilidade ascendente.

Para determinarmos a origem social dos diretores das empresas usamos o método da pesquisa direta junto aos próprios diretores. Essa metodologia já havia sido utilizada nos Estados Unidos, em 1928, por Taussig e Joslyn<sup>44</sup>, e em 1952, por Warner e Abegglen<sup>45</sup>. Metodologia diferente foi usada por Mabel Newcomber<sup>46</sup> e por Suzanne Keller<sup>47</sup>. Ambas levantaram amostras de diretores de empresas em três épocas diferentes (1899, 1923 e 1948 para a primeira, 1870, 1900-1910 e 1950 para a segunda) e em seguida realizaram ampla pesquisa, em fontes variadas, para determinar as origens sociais dos diretores escolhidos pelo processo de amostragem. Finalmente, Wright Mills<sup>48</sup> e Bendix e Howton<sup>49</sup> adotaram um terceiro método, levantando uma amostra de diretores de empresas usando dois diferentes dicionários biográficos e retirando os dados dos próprios dicionários biográficos.

Os três métodos podem ser avaliados de forma muito simples. O primeiro método é obviamente mais preciso e direto, permitindo uma

avaliação mais correta das origens sociais dos diretores, mas é um método que não permite comparações através do tempo. Essas comparações só se tornaram possíveis depois que uma segunda pesquisa do mesmo tipo permitiu que fossem comparados dados de 1928 com os de 1952. Já o terceiro método, embora muito menos preciso, já que as informações dos dicionários biográficos são freqüentemente imprecisas e incompletas, permite que se abranja um período de tempo muito maior. Nos trabalhos de Mills e de Bendix e de Howton foram levantados dados sobre diretores desde fins do Século XVIII. O segundo método usado por Newcomber e Keller é intermediário quanto à precisão e à extensão no tempo.

Nesta pesquisa optamos pelo primeiro método. Realizamos um levantamento direto junto aos diretores para determinar sua mobilidade. Tínhamos, aqui, porém, ainda duas alternativas. Levantar simplesmente a profissão dos pais dos diretores e compará-la com a do dirigente de empresas, ou então procurar estabelecer a que classe social pertencia a família do diretor na época da sua infância ou adolescência. Embora sem deixar de levantar dados sobre as profissões dos pais e avós dos empresários, e, inclusive, de analisar esses dados, optamos pela segunda alternativa. Nosso objetivo era determinar a origem social dos dirigentes, e, a partir desses dados, fazer uma análise de mobilidade intergeracional. A profissão de seus pais é apenas uma indicação da classe social a que pertencia sua família.

As análises de mobilidade social intergeracional, baseadas exclusivamente na mudança de profissão do filho em relação ao pai, geralmente, se baseia em uma concepção funcionalista de classes sociais. Procura-se, na verdade, medir a mobilidade de um *status* social para outro, e não de uma classe para outra. A primeira medida a tomar, nesses casos, é a de se realizar um levantamento das avaliações subjetivas de *status* relacionadas com cada profissão, dentro da sociedade ou comunidade que se está estudando. Um grande número de estudos desta matéria tem sido realizado. Um dos mais completos foi realizado por Robert W. Hodge, Paul M. Siegel e Peter Rossi. Classifica noventa profissões de acordo com avaliações subjetivas baseadas em uma amostra nacional, desde juiz da Suprema Corte e médico — as duas profissões que aparecem com maior *status*, tanto em 1947 quanto em 1963, até varredor de rua e engraxate. Os diretores de grandes empresas, que pertençam ao seu conselho de administração (*board of directors*), aparecem nesta pesquisa no levantamento de 1947 e no de 1963, respectivamente em 18º e 17,5º lugar na escala de prestígio<sup>50</sup>. No Brasil, uma pesquisa mais modesta foi realizada em 1960, avaliando comparativamente o *status* de trinta profissões. Nesta classificação, médicos e advogados aparecem em primeiro e segundo lugar. A lista termina com os estivadores e os lixeiros. Os “diretores gerais de grandes companhias” aparecem em quarto lugar. Não foi incluída na lista a profissão mais geral de diretor de grande companhia<sup>51</sup>.

Ao invés de partirmos para uma análise deste tipo, que nos levaria necessariamente a uma estratificação à base de *status*, procuramos determinar a classe social de origem dos diretores.

Neste caso, tínhamos antes que tomar duas decisões de ordem metodológica: que critérios utilizar para distinguir as classes sociais, e quantas classes adotar.

Em relação aos critérios, partimos do conceito econômico de classe, segundo o qual as classes sociais se definem segundo sua inserção no sistema produtivo da sociedade. O sistema de produção existente, a tecnologia nele incorporada e a decorrente divisão do trabalho, sem serem os únicos, são os determinantes fundamentais da estratificação social existente em uma sociedade.

Dentro desta perspectiva, utilizamos três critérios básicos, com os quais montamos uma escala sintética, para determinação da classe social da família do diretor na época de sua infância ou adolescência: situação econômica da família, profissão do pai e nível de instrução do pai. O primeiro critério é estritamente econômico. Engloba dois aspectos econômicos básicos: propriedade e renda. Poderíamos ter tentado separar os dois fatores. Entretanto, como levantávamos informações referentes a vinte ou trinta anos passados, pareceu-nos mais seguro obter informações sobre a situação econômica em geral da família. Este critério mais a profissão do pai permitem-nos situar a família do respondente dentro do sistema produtivo, e assim identificar sua classe social.

O terceiro critério — instrução do pai — teve um peso menor em nossa escala sintética. Foi utilizado, todavia, porque é também um indicador preciso da inserção da família no sistema de classes existentes. Usamos ainda um quarto critério, com ponderação bem menor: a idade em que o diretor começou a trabalhar. Este critério, todavia, é, na verdade, um desdobramento do primeiro, dentro da hipótese de que os filhos das famílias abastadas tendem a começar a trabalhar mais tarde do que os filhos das famílias pobres.

Entretanto, a utilização destes critérios não significa que estejamos adotando uma posição econômica em relação às classes sociais. Da mesma forma que não queremos confundi-las com *status*, não queremos reduzi-las a meras relações técnicas, dentro do sistema de produção. Embora não pretendamos nenhuma ortodoxia em nosso trabalho, cabe observar que esta não era sequer a posição de Marx. Conforme observa Nicos Poulantzas, “existe, todavia, outra deformação da teoria marxista das classes sociais: a interpretação ‘economicista’... A classe social localizar-se-ia somente ao nível das relações de produção, concebidas de uma maneira economicista, ou seja, reduzida ao lugar dos agentes no processo de trabalho e a suas relações com os meios de produção”<sup>52</sup>.

Na verdade, classe se define não apenas em função das relações econômicas, mas a partir das relações econômicas. A partir dessas relações se estabelecem relações sociais, relações políticas e relações ideológicas, as quais, em conjunto, vão definir a classe social. Não tem sentido falarmos em classe social, sem que haja uma consciência de classe, um intercuro social e uma partilha de valores e crenças, inclusive valores políticos. Conforme observa Raymond Aron, referindo-se a Marx: “é preciso que eles (os membros de uma classe) estejam em relações permanentes uns com os outros, constituam uma unidade ao descobrir, ao mesmo tempo, sua comunidade e sua oposição a outras classes”<sup>5 3</sup>.

Em nossa pesquisa não tínhamos possibilidades de levantar elementos que nos permitissem estabelecer, além das relações econômicas, as relações sociais e ideológicas que definem a classe social. Usamos, todavia, o nível de instrução do pai também como indicador indireto dessas relações.

Restava, agora, definir o número de classes sociais. Embora em Marx haja várias referências a uma divisão múltipla de classes sociais dentro do sistema capitalista, inclusive no texto já citado por nós de *O Capital*, no qual aparecem três classes sociais, a posição clássica de Marx a respeito, encontra-se no *Manifesto Comunista*. Ali ele divide a sociedade em duas grandes classes opostas: capitalistas e proletários. Diz Marx: “Entretanto, a nossa época, a era da burguesia, caracteriza-se por ter simplificado os antagonismos de classe. A sociedade divide-se cada vez mais em dois grandes campos opostos, em duas classes inimigas: a burguesia e o proletariado”<sup>5 4</sup>.

Na verdade, porém, não tem o menor sentido limitarmos a estratificação social das sociedades capitalistas do Século XX a duas classes apenas. O próprio Marx, em diversos trechos, conforme, entre outros, observaram Raymond Aron<sup>5 5</sup> e Stanislaw Ossowski, admitiu uma multiplicidade de classes. Diz este último: “Marx, o revolucionário, e Marx, o dramaturgo da história, aperfeiçoaram uma concepção dicotômica de uma sociedade de classes. Já Marx, o sociólogo, viu-se obrigado em sua análise das sociedades contemporâneas a infringir a grandeza da divisão dicotômica, introduzindo classes intermediárias”<sup>5 6</sup>. Em outras palavras, Ossowski pretende afirmar em relação a Marx que, para sua análise histórica e para sua análise política, ambas baseadas na luta de classes, a divisão da sociedade em apenas duas classes facilitava seu trabalho analítico. Tornava mais simples o modelo histórico que estava sendo apresentado. Entretanto, quando se tratava de descrever as sociedades contemporâneas com toda a sua complexidade, ele não tinha outra alternativa senão incluir em sua análise as classes intermediárias.

Esta posição está em acordo com a adotada por Ralph Dahrendorf, segundo a qual, para Marx, a teoria das classes sociais é uma teoria essencialmente dinâmica, histórica. “Para Marx, a teoria das classes sociais não era uma teoria descritiva, estabilizada no tempo, da sociedade; em

particular, não é uma teoria da estratificação social, mas um instrumento para explicação das mudanças na sociedade total”<sup>57</sup>. Embora não faça muito sentido esta tentativa de opor uma teoria de estratificação social a uma teoria de mudança social, já que ambas podem ser perfeitamente conjugadas, a sugestão de Dahrendorf, de que Marx estava muito mais preocupado em desenvolver uma teoria dinâmica da sociedade do que descrevê-la estaticamente, é perfeitamente correta. Por isso, Marx geralmente, mas nem sempre, dividia a sociedade capitalista em duas grandes classes.

Esta análise sugere uma observação muito simples. O número de classes sociais depende, em parte, dos objetivos do analista. Quando pretendemos fazer uma análise da dinâmica social, como geralmente era o caso de Marx, a divisão da sociedade em apenas duas grandes classes facilita a análise. Não é difícil verificar que, em toda sociedade, existe um grupo dominante e um grupo dominado e que o primeiro tende a se apropriar da maior parte do poder, do prestígio e do privilégio existente de forma escassa na sociedade. Nós mesmos, no Capítulo VI, faremos uma tentativa de análise dos dados desta pesquisa em função de uma divisão dicotômica da sociedade.

Entretanto, se quisermos obter uma análise mais completa da estrutura social das sociedades capitalistas modernas, devemos dividir a sociedade em um maior número de classes. O principal argumento usado por Marx para reduzir as classes a apenas duas foi o de que as classes médias estavam em processo de extinção em meados do Século XIX. Marx tinha uma certa razão ao afirmar isto, na medida em que se referia à pequena burguesia, a pequenos comerciantes e industriais, e também à classe dos proprietários rurais médios. Essas classes, embora longe de ter sido extintas, tiveram sua importância consideravelmente reduzida no último século. Entretanto, Marx enganou-se basicamente, na medida em que não previu que, em lugar dessa classe média, surgiria uma nova classe média, muito mais importante, constituída de funcionários e administradores das grandes burocracias públicas e privadas que dominam o mundo moderno e das organizações de serviços que as rodeiam<sup>58</sup>.

O desenvolvimento extraordinário desta nova classe média estabeleceu toda uma gama de posições intermediárias entre a classe capitalista dos grandes proprietários dos meios de produção e a classe proletária. Mesmo dentro desta última, podemos hoje distinguir divisões, na medida em que operários especializados e semi-especializados se distinguem dos operários não-especializados e de toda uma classe marginal que Marx, aliás, já chamava de *lumpen-proletariado*<sup>59</sup>. A diversificação mais dramática, porém, ocorreu na classe média. Alguns dos integrantes dessa classe média, como os administradores das grandes organizações públicas e privadas, como os profissionais liberais, os engenheiros, os economistas, subiram de tal forma na escala de poder, prestígio e privilégio que, embora sem perder suas

características econômicas de classe média, merecem ser chamados de classe média superior. Em uma sociedade que vai perdendo aos poucos as características do capitalismo original e vai ganhando características cada vez mais tecnoburocráticas, a divisão da sociedade em uma multiplicidade de classes é essencial para a análise de sua estrutura social. Ou, se quisermos utilizar a análise de um marxista, como é o caso de Nicos Poulantzas, podemos afirmar que a divisão da sociedade em duas classes só é válida quando estamos nos referindo ao modo capitalista de produção “puro”. Observa ele, todavia, que “uma formação social consiste em uma sobreposição de vários modos de produção, entre os quais um detém o papel predominante: aqui, então, estamos em presença de mais classes do que no modo de produção “puro”<sup>60</sup>. Embora possamos duvidar que, mesmo no capitalismo do Século XIX, fosse viável dividir a sociedade em apenas duas grandes classes, esta explicação de Poulantzas é aceitável no restante. Na medida em que o capitalismo vai se transformando e adquirindo características tecnoburocráticas, vai se tornando mais necessário subdividir a sociedade em um maior número de classes.

Dentro dessa perspectiva, embora não adotássemos o conceito funcionalista de Lloyd Warner de classes sociais<sup>61</sup>, adotamos um esquema de estratificação social semelhante ao por ele utilizado. Ao invés de dividirmos as classes alta, média e baixa, respectivamente em inferior e superior, mantivemos uma única classe alta e uma única classe baixa, e subdividimos a classe média em três: classe média superior, classe média média e classe média inferior.

A divisão da classe média em três classes resultou em parte do fato de estarmos pesquisando as origens sociais de diretores de empresas. A grande maioria dos diretores (72,5%) eram originários da classe média. Caso não subdividíssemos este estrato, teríamos um grande e variado conglomerado de indivíduos extremamente diferentes entre si, cuja única característica comum seria a de não pertencerem nem à classe alta nem à classe baixa.

Não distinguimos a classe alta superior da classe alta inferior, e a classe baixa superior da classe baixa inferior por outras razões. Não fizemos a primeira distinção porque geralmente se entende por classe alta superior o estrato social formado pela aristocracia local. Ora, como estávamos pesquisando também a mobilidade dos diretores das empresas estrangeiras, pareceu-nos perigoso realizar tal distinção já que seria difícil classificar os diretores estrangeiros a esse respeito. Além disso, a velha aristocracia agrário-comercial brasileira hoje em grande parte se confunde com a classe capitalista de novos ricos, geralmente constituída de imigrantes, com a qual se misturam amplamente através de casamentos. Não fizemos a segunda distinção, separando, por exemplo, os operários não qualificados, os trabalhadores rurais, os empregados domésticos dos operários semi-qualificados, porque, em primeiro lugar, o número de diretores provenientes da classe baixa é pequeno, e em segundo

lugar, porque nossos dados não eram suficientemente precisos para que nos fosse possível realizar tal distinção.

Ficamos, assim, com cinco classes sociais:

*Classe alta*, constituída, de um modo geral, das famílias muito ricas; o pai era grande comerciante, industrial, fazendeiro, banqueiro, ou, eventualmente, tinha profissão liberal; a educação do pai era em geral secundária ou superior;

*Classe média superior*, cuja principal característica é a educação superior e a profissão liberal do pai; a situação econômica da família é em geral rica, eventualmente remediada;

*Classe média média*, formada de famílias de situação econômica remediada, com pais de educação secundária, em geral exercendo profissões tais como funcionário público de nível médio, comerciante, industrial ou agricultor de nível médio;

*Classe média inferior*, constituída de famílias em geral pobres ou no máximo remediadas, educação do pai geralmente primária, eventualmente ginásial, profissão do pai, comerciário, bancário, pequeno comerciante, industrial ou agricultores; e

*Classe baixa*, constituída de famílias pobres ou muito pobres, educação do pai primária, profissão do pai operário ou trabalhador rural.

Pelas definições acima é fácil verificar que usamos três critérios principais para a determinação da classe social: a situação econômica da família, a profissão do pai e a educação do pai. Como quarto critério, usamos também a idade em que o próprio diretor começou a trabalhar.

A situação econômica é um critério fundamental. Deixamos cinco alternativas para o entrevistado (muito rica, rica, remediada, pobre e muito pobre). Na determinação da situação econômica da sua família na época de sua infância ou adolescência o diretor era, assim, obrigado a usar seu próprio julgamento. Seria preferível se pudessemos usar um critério mais objetivo. Mas, infelizmente, em uma pesquisa desta natureza, não há outra possibilidade.

Consideramos a situação econômica da família um critério importante porque ele nos permite reunir dois fatores de ordem econômica fundamentais para a determinação da classe social: a renda familiar e a propriedade. O ideal seria separar esses dois itens, mas seria muito difícil fazer essa distinção quando estamos procurando determinar a posição social de famílias há vinte ou trinta anos atrás. Dessa forma, perguntando-se qual a situação econômica da família do diretor, na época de sua infância ou adolescência, propomos uma questão suficientemente ampla para permitir ao entrevistado englobar os dois fatores. Seria altamente interessante se pudessemos acrescentar uma informação sobre a origem da renda familiar (se proveniente de salários, lucros, juros, aluguéis) mas, levando em consideração que a precisão das

respostas a uma pergunta desta natureza seria muito discutível, decidimos não fazê-la.

A profissão do pai é outro critério da maior importância. A profissão determina em grande parte a renda e dá uma indicação preciosa sobre a propriedade sob controle da família. Além disso, a profissão está relacionada com a educação, nosso terceiro critério. Ora, profissões semelhantes e um nível de instrução comum são fatores fundamentais de união de um grupo social. Profissão e educação, assim como a situação econômica, tornam comuns os interesses econômicos, facilitam as relações sociais.

Em função da definição que demos das cinco classes sociais, e da importância dos critérios de classificação social que acabamos de discutir, construímos uma tabela, em que a cada característica social foi atribuído um determinado número de pontos. Ao definir o número de pontos de cada característica procuramos levar em consideração não só o valor de cada característica em comparação com as demais características, para efeito de classificação social, como também foi nosso objetivo estabelecer um sistema de pontos que permitisse uma separação, a mais nítida possível, das classes sociais. Na Tabela I apresentamos esse sistema de pontos.

**TABELA – I**

**SISTEMA DE PONTOS PARA CLASSIFICAÇÃO SOCIAL**

<b>Critério nº 1: SITUAÇÃO ECONÔMICA DA FAMÍLIA</b>	<b>Pontos</b>
Muito Rica .....	10
Rica .....	5
Remediada .....	3
Pobre .....	1
Muito Pobre .....	0
<b>Critério nº 2: PROFISSÃO DO PAI</b>	
Grande Industrial, Comerciante, Fazendeiro, Banqueiro .....	15
Profissional Liberal, Oficial, Funcionário de Nível Superior .....	8
Médio Industrial, Comerciante, Agricultor, Contador, Empregado e Funcionário de Nível Médio .....	5
Empregado de Escritório de Nível Inferior, Mestre, Sub-Oficial .....	3
Operário, Trabalhador Rural .....	0



<b>Critério nº 3: INSTRUÇÃO DO PAI</b>	
Superior .....	4
Secundária .....	2
Primária .....	0
<b>Critério nº 4: IDADE EM QUE COMEÇOU A TRABALHAR</b>	
Mais de 23 anos .....	3
19 a 23 anos .....	2
15 a 18 anos .....	1
até 14 anos .....	0

Em seguida estabelecemos um sistema de intervalos de pontos, de forma que pudéssemos classificar o diretor segundo sua origem social. Esse sistema de intervalos não foi arbitrário. Baseou-se inteiramente nas definições de cada uma das classes sociais que demos acima. Por exemplo, definimos a classe média superior como tendo, como características fundamentais, a instrução superior e a profissão liberal do pai; a situação econômica da família ser em geral rica, eventualmente remediada. Um diretor de origem na classe média superior teria portanto, tipicamente, situação econômica rica (5 pontos) ou remediada (3 pontos), profissão liberal do pai (8 pontos), educação superior do pai (4 pontos), começou a trabalhar entre 15 e 23 anos (2 a 3 pontos). Dessa forma, a família de classe média superior teria neste caso, no máximo 20 pontos e no mínimo 17 pontos. Nosso intervalo, todavia, para a classe média superior, é de 15 a 20 pontos. Introduzimos essa amplitude maior propositadamente, para tornar a classificação mais flexível, permitindo, por exemplo, a classificação na classe média superior de um industrial médio (5 pontos), de situação econômica rica (5 pontos) e educação superior (4 pontos), desde que o diretor houvesse começado a trabalhar com mais de 14 anos. Procedemos da mesma forma para estabelecer os demais intervalos, que aparecem na Tabela II.

**TABELA – II**

**SISTEMA DE INTERVALO DE PONTOS  
PARA CLASSIFICAÇÃO SOCIAL**

<b>CLASSES</b>	<b>INTERVALO</b>
Classe Alta	21 a 32
Classe Média Superior	15 a 20
Classe Média Média	9 a 14
Classe Média Inferior	5 a 8
Classe Baixa	0 a 5

Cumpra observar que esse sistema de pontos e de intervalos de pontos tinha como alternativa um julgamento subjetivo, em que as mesmas características seriam levadas em consideração, mas a classificação ficaria mais livre. Embora admitindo que o sistema por nós usado esteja longe de ser perfeito, pareceu-nos que permite reduzir o número de erros a uma dimensão aceitável. E o mesmo não podemos afirmar em relação ao método subjetivo. É claro que sempre restaria a alternativa de não realizar classificação alguma, de acordo com classes sociais, com a alegação de que os dados são insuficientes. Esta é uma solução fácil, mas que pouca ou nenhuma contribuição trará para o conhecimento das origens e mobilidade social dos diretores das empresas brasileiras.

Finalmente, antes de passarmos à análise dos principais dados sobre a mobilidade social dos diretores queremos observar que não os classificamos socialmente na época em que foram entrevistados. Nossa hipótese, todavia, não é a de que pertençam todos eles à classe alta. Uma análise superficial permitiu-nos constatar que uma parte deles pertence à classe média superior. Mas a grande maioria pertence à classe alta. Pudemos verificar isto porque de nosso questionário faziam parte perguntas sobre a renda familiar dos entrevistados, o valor locativo da residência que habitavam, o bairro em que moravam. Para os objetivos deste trabalho, em que estamos mais interessados nas origens e mobilidade social dos diretores do que na sua atual classificação social, esta constatação genérica sobre a atual classe social dos diretores nos pareceu suficiente.

### *Origem e Mobilidade Social dos Diretores*

Como resultado desse trabalho de conceituação de classe social, em primeiro lugar em termos teóricos, e em segundo lugar em termos operacionais, pudemos classificar todos os diretores de nossa amostra, na época de sua infância ou adolescência, em suas respectivas classes sociais. Obtivemos, assim, uma informação sobre a origem social dos diretores e uma primeira medida a respeito da mobilidade social dos diretores. Infelizmente, esta, como as demais medidas de mobilidade social que apresentaremos, são isoladas. Referem-se apenas a um momento de tempo, não permitindo comparação entre dois períodos, como foi possível a Warner e Abegglen nos Estados Unidos, que puderam comparar seus dados com os levantamentos feitos por Taussig e Joslyn vinte e quatro anos antes. Não poderemos, portanto, informar se a mobilidade social no Brasil está aumentando ou diminuindo. Ficamos, porém, com uma idéia bastante razoável do grau de mobilidade social existente entre os dirigentes das empresas paulistas em 1964-65. E por extensão somos informados, ainda que parcialmente, sobre a mobilidade social em São Paulo.

QUADRO XXI

ORIGEM SOCIAL DOS DIRETORES

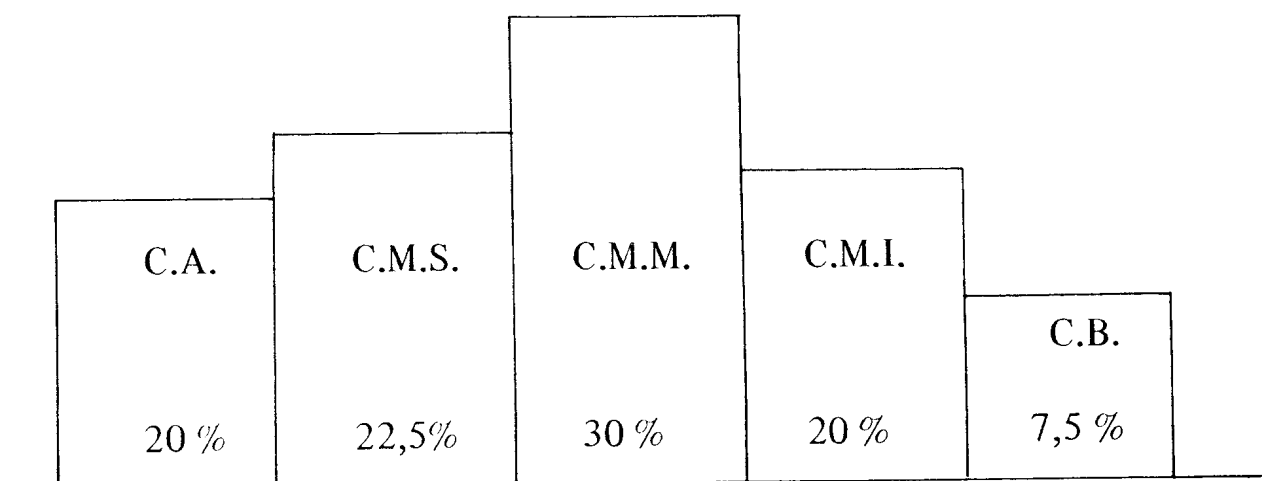
Diretores em empresas Classes de origem	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		Nacionais		Estrangeiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Classe Alta	8	16,0	8	26,7	12	19,7	4	21,0	16	20,0
Média Superior	12	24,0	6	20,0	12	19,7	6	31,6	18	21,5
Média-Média	16	32,0	8	26,7	18	29,5	6	31,6	24	30,0
Média Inferior	12	24,0	4	13,3	14	22,9	2	10,5	16	20,0
Baixa	2	4,0	4	13,3	5	8,2	1	5,3	6	7,5
Total	50	100,0	30	100,0	61	100,0	19	100,0	80	100,0

O Quadro XXI resume os dados sobre a origem social dos diretores. No total os resultados se aproximam da distribuição normal, embora haja um número maior de diretores originários da classe alta (20%) do que da classe baixa (7,5%). A grande maioria dos diretores origina-se da classe média (72,5%). E dentro da classe média, o maior número provém da classe média média (30%). No Gráfico I apresentamos uma demonstração visual dessa aproximação da distribuição dos diretores segundo sua origem social da curva normal. É claro que se trata apenas de uma aproximação. Mas merece ser salientada. Já esperávamos uma distribuição do tipo que obtivemos, com a maioria dos diretores originando-se da classe média e uma tendência para a redução à medida que caminhamos para as extremidades. Os resultados da pesquisa confirmaram nossa expectativa.

Os dados apresentados no Quadro XXI dão notícia de uma mobilidade relativamente reduzida. A porcentagem de diretores originários da classe baixa é de apenas 7,5%, e da classe média inferior, de somente 20%. Por outro lado, pode-se argumentar que, se supusermos, como aliás seria razoável, que os diretores estejam hoje, em sua grande maioria, ou na classe alta ou na classe média superior, deveríamos concluir que a mobilidade social foi alta, já que pelo menos 57,5% dos diretores provieram de classes mais baixas. Na verdade, qualquer afirmação de caráter valorativo sobre se a mobilidade social verificada em nossa pesquisa é “alta”, “baixa” ou “média”, não tem sentido a não ser em termos comparativos. Poderemos comparar os resultados obtidos nesta pesquisa com os obtidos em outros

## GRÁFICO I

### ORIGEM SOCIAL DOS DIRETORES



países, ou então procurar relacionar a porcentagem de diretores provenientes de uma determinada classe social com a porcentagem da população que pertence àquela classe social. Depois de fazermos essas comparações, poderemos, ainda que com cautela, fazer a avaliação do grau de mobilidade social. Antes de fazermos estas comparações, porém, acabaremos de analisar os dados do Quadro XXI, relativos às origens sociais dos diretores, e apresentaremos novos quadros, referentes à situação econômica da família, o nível de educação e a profissão do pai. Dessa forma teremos um quadro mais completo da mobilidade social, e poderemos realizar uma avaliação mais precisa do grau de mobilidade social existente entre os homens que chegaram à direção das empresas paulistas.

No Quadro XXI as variações nos resultados por ser a empresa nacional ou estrangeira, e com mais ou menos do que 500 empregados, não são muito grandes. Devemos, porém, salientar algumas delas. Como era de se prever, o número de diretores provenientes da classe baixa é muito maior nas empresas com 250 a 500 empregados (13,3%) do que nas empresas com mais de 500 empregados (4%). Por outro lado, porém, e à primeira vista de forma paradoxal, a porcentagem de diretores originários na classe alta é muito maior novamente nas empresas menores (26,7%) do que nas empresas maiores (16%). Não é difícil, porém, explicar este fato. As empresas menores possuem menor número de diretores, e especialmente menor número de diretores profissionais. Na maioria das vezes o diretor escolhido era o proprietário da empresa, enquanto que nas empresas maiores a porcentagem de diretores não-proprietários é relativamente grande, nas empresas menores essa porcentagem é bem menor. Em vista disso, é natural que tenhamos tido também nas empresas menores uma porcentagem mais elevada de diretores da classe alta. Em outras palavras, enquanto que nas

empresas maiores, com mais de 500 empregados, os diretores provêm principalmente da classe média (80%), nas empresas com 250 a 500 empregados essa porcentagem é bem menor (60%), originando-se maior número de diretores dos extremos.

Em relação às empresas nacionais e estrangeiras, a variação mais significativa está no fato de que os diretores das empresas estrangeiras originam-se em maior porcentagem da classe média superior, enquanto que os diretores das empresas brasileiras originam-se particularmente da classe média inferior. Isto indica que as empresas estrangeiras valorizam mais a educação superior do que as brasileiras. Em relação às demais classes, as porcentagens são bastante semelhantes.

Todas estas considerações, todavia, não respondem a uma pergunta básica: onde a mobilidade social é maior, entre as empresas maiores ou entre as empresas menores, entre as empresas nacionais ou estrangeiras? Para responder esta pergunta, apenas com base nos dados do Quadro XXI, deveremos novamente usar a hipótese de que os diretores, no momento em que foi realizada a pesquisa, pertenciam quase todos ao grupo social superior, ou seja, à classe alta ou à classe média superior. Aceitando-se esta hipótese, poderemos verificar qual a porcentagem dos diretores que têm origem nas três classes — classe média média, classe média inferior e classe baixa — que constituem o grupo inferior. Quando maior for essa porcentagem, maior será a mobilidade social. Ora, examinando os dados do Quadro XXI verificamos que:

- no total, 57,5% originam-se no grupo inferior;
- nas empresas menores, 60% originam-se no grupo inferior;
- nas empresas maiores, 53,3% originam-se no grupo inferior;
- nas empresas nacionais, 60,6% originam-se no grupo inferior e
- nas empresas estrangeiras, 47,4% originam-se no grupo inferior.

Podemos concluir, portanto, que a mobilidade social é maior nas empresas nacionais do que nas estrangeiras, e ligeiramente maior nas empresas com mais de 500 empregados do que nas empresas com 250 a 500 empregados.

### *Situação Econômica da Família e Instrução do Pai*

No Quadro XXII apresentamos os resultados da pergunta sobre a situação econômica da família do diretor na época de sua infância e adolescência. Tínhamos uma escala previamente determinada que começava por muito pobre, passava por pobre, remediada, rica e terminava em muito rica. O diretor tinha que escolher entre uma dessas alternativas. Não eram dadas mais informações aos entrevistados. A resposta teria que ser necessa-

riamente subjetiva. E não era outra coisa que esperávamos do diretor. O levantamento de dados objetivos a respeito da situação econômica de uma família há vinte ou trinta anos atrás estaria, provavelmente, muito mais sujeito a erros do que um julgamento subjetivo, não obstante todas as limitações deste segundo método.

Na medida em que a situação econômica da família é um dos fatores determinantes da nossa classificação social, os resultados que aparecem no Quadro XXII são coerentes com os do Quadro XXI. A situação econômica dominante é a remediada, típica da classe média. Além disso, a porcentagem de diretores com situação econômica superior à remediada é maior (25%) do que a de diretores com situação econômica inferior (15%). É significativo observar que nenhum dos diretores declarou que sua família era muito pobre na época de sua infância ou adolescência. As variações determinadas pelas variáveis independentes tamanho e nacionalidade da empresa são pequenas. Apenas em relação às empresas estrangeiras merece ser notado que nenhum de seus diretores declarou que a situação econômica de sua família era muito rica. Por outro lado, uma porcentagem relativamente maior do que a média (21%) informou que sua família era pobre.

Outro fator determinante da posição social do diretor na época de sua infância e adolescência é o nível de instrução do pai. Como podemos verificar pelo Quadro XXIII, novamente aqui a educação típica de classe média, e mais especificamente, de classe média média, a educação secundária, é dominante. Entre todos os diretores entrevistados, 38,75% tinham pais com educação secundária. Também aqui, partindo-se do ponto central, revela-se uma ligeira tendência em relação à educação superior, em contraposição à educação primária. Um dos diretores informou que seu pai não tinha nenhuma instrução.

Cumprindo ainda observar, em relação ao Quadro XXIII, o número extraordinariamente pequeno de diretores em empresas estrangeiras cuja educação do pai era primária (10,5%), em comparação com os diretores de empresas nacionais (34,4%). Observe-se que este fato não reflete o maior nível de instrução existente nos países de origem dos diretores, e sim u'a maior mobilidade social entre as empresas nacionais. Vimos no Quadro XVII que a nacionalidade dos pais dos diretores não variava significativamente entre as empresas nacionais (39,3% de origem brasileira) e as empresas estrangeiras (36,8%). Entre as empresas estrangeiras, a proponderância da educação secundária do pai é mantida, apesar do grande número de pais com educação superior. Em relação à variação tamanho, temos nas empresas menores uma grande porcentagem de pais com educação primária ou superior, enquanto que nas empresas maiores a predominância total encontra-se entre os pais com educação secundária. O domínio é total dos diretores com pais com educação secundária entre as empresas com mais de 500 empregados (46%), enquanto que nas empresas menores o maior

QUADRO XXII

SITUAÇÃO ECONÔMICA DA FAMÍLIA DO DIRETOR  
NA ÉPOCA DE SUA INFÂNCIA OU ADOLESCÊNCIA

Diretor em empresas  Situação econômica	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		nacio- nais		estran- geiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Muito pobre	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Pobre	7	14,0	5	16,7	8	13,1	4	21,0	12	15,0
Remediada	32	64,0	16	53,3	36	59,0	12	63,2	48	60,0
Rica	9	18,0	7	23,3	13	21,3	3	15,8	16	20,0
Muito Rica	2	4,0	2	6,7	4	6,6	—	—	4	5,0
Total	50	100,0	30	100,0	61	100,0	19	100,0	80	100,0

QUADRO XXIII

NÍVEL DE INSTRUÇÃO DO PAI DO DIRETOR

Diretor em empresas  Nível instrução	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		nacio- nais		estran- geiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Primária	12	24,0	11	36,7	21	34,4	2	10,5	23	28,75
Secundária	23	46,0	8	26,6	22	36,1	9	47,4	31	38,75
Superior	14	28,0	11	36,7	17	27,9	8	42,1	25	31,25
Nenhuma	1	2,0	—	—	1	1,6	—	—	1	1,25
Total	50	100,0	30	100,0	61	100,0	19	100,0	80	100,00

número de diretores tem pais com educação primária ou superior (36,7% em ambos os casos), havendo apenas 26,6% de diretores com pais com instrução secundária. Este fato naturalmente confirma os resultados dos quadros

anteriores, que revelam uma tendência para os diretores das empresas maiores terem origem na classe média (80%, segundo o Quadro XXI), em maior proporção do que nas empresas menores (60%, também segundo o Quadro XXI). Além disto, estes resultados sugerem um fato que verificaremos mais adiante (Quadro XXX), qual seja o de que os diretores profissionais aparecem em maior número nas empresas maiores.

### *Profissão dos Pais e Avós dos Diretores*

Para completar a apresentação dos resultados de nossa pesquisa relativos à mobilidade social dos diretores das empresas paulistas, examinaremos os dados relativos à profissão de seus pais e avós. Esta é uma informação de importância fundamental. Geralmente os estudos sobre mobilidade social limitam-se a levantar a profissão dos pais e avós das pessoas pesquisadas, não chegando a classificar socialmente os respondentes na época de sua infância ou adolescência. É claro que esta alternativa limita o significado da pesquisa. Determinar a origem social dos entrevistados, como fizemos nesta pesquisa, não obstante os riscos da empreitada, é sem dúvida um caminho que abre perspectivas muito maiores para a análise e a interpretação. Por isto, escolhemos esta via. Mas apresentaremos também os resultados relativos à profissão dos pais e avós dos entrevistados.

A importância desses dados reside no fato de que, de um lado a profissão é um determinante decisivo da classe social, e de outro, existe a possibilidade de determinar com razoável objetividade qual a profissão do pai do entrevistado. Dessa forma obtemos uma medida de mobilidade social a qual, embora incompleta, independe de considerações de ordem subjetiva.

O Quadro XXIV apresenta os resultados relativos à profissão dos pais dos diretores. Classificamos as profissões em quatro grupos de acordo com sua posição hierárquica na sociedade. Esses grupos correspondem aproximadamente às cinco classes sociais que utilizamos neste trabalho. Não usamos também cinco grupos, porque não é possível uma correspondência perfeita entre a profissão e a classe social. Já vimos que outros fatores, como a situação econômica da família e o nível de instrução são muito importantes.

O Grupo I é constituído dos trabalhadores rurais e dos operários, ou seja, de trabalhadores manuais por excelência. É constituído exclusivamente de membros da classe baixa, mas não de todos os membros da classe baixa. No total, apenas 3,7% dos diretores têm pais cuja profissão se situasse no Grupo I, o que é, sem dúvida, uma indicação de baixo índice de mobilidade social. Nenhum diretor de empresa estrangeira, entre os entrevistados, tem pai com profissão no Grupo I. As empresas nacionais e as empresas menores tendem a apresentar um maior número de pais de diretores com profissão de operário ou trabalhador rural.



QUADRO XXIV

PROFISSÃO DOS PAIS DOS DIRETORES

Diretor em empresas Profissões	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		nacionais		estran- geiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>Grupo I</b>										
Trabalhador Rural	—	—	1	3,3	1	1,6	—	—	1	1,2
Operários	1	2,0	1	3,3	2	3,3	—	—	2	2,5
Sub-Total	1	2,0	2	6,7	3	4,9	—	—	3	3,7
<b>Grupo II</b>										
Comerciário	2	4,0	1	3,3	2	3,3	1	5,3	3	3,7
Func. Públ. (n. inf.)	1	2,0	2	6,7	3	4,9	—	—	3	3,7
Militar (n. inf.)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Mestres	—	—	1	3,3	1	1,6	—	—	1	1,2
Peq. Prop. Rural	2	4,0	—	—	1	1,6	1	5,3	2	2,5
Peq. Comerciante	4	8,0	4	13,3	6	9,8	2	10,5	8	10,0
Peq. Industrial	4	8,0	1	3,3	4	6,6	1	5,3	5	6,2
Sub-total	13	26,0	9	30,0	17	27,9	5	26,3	22	27,3
<b>Grupo III</b>										
Func. Públ. (n. sup.)	—	—	1	3,3	1	1,6	—	—	1	1,2
Militar (Oficial)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Prof. Liberal	17	34,0	6	20,0	17	27,9	6	31,5	23	28,8
Médio Comerciante	4	8,0	3	10,0	5	8,2	2	10,5	7	8,8
Médio Industrial	4	8,0	1	3,3	5	8,2	—	—	5	6,2
Médio Fazendeiro	2	4,0	—	—	2	3,3	—	—	2	2,5
Sub-total	27	54,0	11	36,6	30	49,2	8	42,1	38	47,5
<b>Grupo IV</b>										
Grande Comerciante	1	2,0	2	6,7	1	1,6	2	10,5	3	3,8
Grande Industrial	5	10,0	5	16,7	7	11,4	3	15,8	10	12,5
Grande Fazendeiro	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Banqueiro	1	2,0	1	3,3	2	3,3	—	—	2	2,5
Sub-total	7	14,0	8	26,7	10	16,3	5	26,3	15	18,8
<b>Outros</b>										
Desconhecido	2	4,0	—	—	1	1,6	1	5,3	2	2,5
	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>30</b>	<b>99,8</b>	<b>61</b>	<b>99,9</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>	<b>80</b>	<b>99,8</b>

O Grupo II, constituído de comerciários, funcionários públicos e militares de nível inferior, militares, mestres, pequenos proprietários rurais, pequenos comerciantes e pequenos industriais, corresponde fundamentalmente à classe média inferior, embora também dele participem membros da classe baixa e da classe média média. Originam-se nesse Grupo 27,3% dos diretores. As variações relativas a tamanho e nacionalidade das empresas não são significativas. Nesse Grupo é importante verificar que a maioria dos pais dos diretores era constituída de pequenos industriais e principalmente pequenos comerciantes.

O Grupo III, constituído de funcionários públicos de nível superior, oficiais das forças armadas, profissionais liberais, médios comerciantes, industriais e fazendeiros, reúne os participantes da classe média média e da classe média superior. A maioria dos pais dos diretores está nesse grupo. No total temos 47,5%. A profissão dominante nesse grupo é a dos profissionais liberais, com 28,8% do total geral. Aqui, porém, é preciso interpretar este dado com certo cuidado. É comum no Brasil, quando se pergunta a profissão de alguém, que possui um diploma de curso superior, que essa pessoa responda de acordo com o título que possui, embora seja comerciante, industrial, administrador de empresas. Este fato reduz um pouco o significado dessa porcentagem de 28,8%. Possivelmente uma parte dos profissionais liberais eram administradores de empresas, funcionários públicos, e mesmo comerciantes, industriais ou fazendeiros. Em relação a estas três últimas profissões a probabilidade de que haja havido confusão é menor porque tínhamos pergunta específica a respeito. Além dos profissionais liberais, os médios comerciantes e os médios industriais comparecem também com relativa importância. É conspícua, neste grupo, a ausência dos administradores de empresas, o que pode ser explicado até um certo ponto pela tendência a que acabamos de nos referir, de confundir diploma com profissão. Também é notável a ausência dos militares. Nenhum dos diretores era filho de militares.

Finalmente, no Grupo IV, temos os grandes comerciantes, industriais e fazendeiros, e os banqueiros. Este grupo corresponde fundamentalmente à classe alta. No total, 18,8% dos pais dos diretores pertencem a esse grupo. Confirmando a tendência já observada em relação à origem por classes sociais, os diretores das empresas com 250 a 500 empregados revelam a tendência para os extremos. Além de serem porcentualmente dominantes no Grupo I, com 6,7%, são também dominantes no Grupo IV, com 26,7%. Em outras palavras, ou têm origem nos estratos mais baixos, ou nos estratos mais altos. Tendência oposta se observa nos diretores das empresas com mais de 500 empregados. No Grupo IV é particularmente notável a ausência dos grandes fazendeiros. A profissão de grande fazendeiro, há aproximadamente 30 anos atrás, era típica da aristocracia brasileira, dos paulistas de 400 anos em São Paulo. Vemos por este quadro que nenhum dos diretores

entrevistados tem origem aí. Este dado, aliás, confirma a pesquisa que realizamos sobre as origens sociais dos empresários paulistas, na qual verificamos que uma porcentagem mínima (apenas 4%) dos empresários tinha origem na classe alta superior, ou seja, na classe aristocrática. Naquele trabalho escrevíamos que “o número de empresários que tiveram origem nas famílias tradicionais brasileiras, na velha aristocracia rural, é extremamente reduzido. Embora controlassem a maioria do capital na época em que o País iniciava sua revolução industrial, os representantes da classe alta superior, ou não foram capazes de transformarem-se em empresários industriais ou não quiseram fazê-lo”<sup>62</sup>. Agora, embora não tenhamos procurado obter dados que distinguíssem com maior precisão a classe alta superior da classe alta inferior, o mesmo podemos dizer em relação aos diretores das empresas paulistas: os filhos dos grandes fazendeiros ou não foram capazes de transformarem-se em diretores ou não quiseram fazê-lo.

A explicação para a ausência de filhos de grandes fazendeiros e de militares está na mesma linha daquela que apresentamos para o reduzido número de diretores de origem brasileira em comparação com os de origem estrangeira. As duas profissões, no tempo dos pais dos diretores, eram profissões tipicamente escolhidas pelas famílias brasileiras (o mesmo se pode dizer dos funcionários públicos, que aparecem com reduzida porcentagem). E já vimos que o mundo dos negócios, por uma série de razões, não atraía as famílias tipicamente brasileiras. Havia outros caminhos mais seguros, embora muitas vezes menos brilhantes, para a ascensão social. Em relação aos filhos dos grandes fazendeiros, porém, é preciso acrescentar um outro tipo de consideração. Eles já se encontravam no topo da escala social. Por outro lado, a industrialização que surgia causava-lhes uma especial repulsa, na medida que representava uma ameaça ao seu domínio tranquilo (antes de 1930) da sociedade brasileira. Não é de estranhar, portanto, que não tenhamos encontrado nenhum filho de grande fazendeiro entre os oitenta diretores entrevistados.

Para avaliarmos a mobilidade social dos diretores das empresas maiores e menores, estrangeiras e nacionais, através dos dados do Quadro XXIV, podemos somar as porcentagens dos Grupos I e II. Podemos falar em indiscutível mobilidade social em relação aos diretores que exerciam profissões em um desses dois grupos. Já em relação ao Grupo III a mobilidade social é altamente duvidosa, e em absoluto não se pode falar em mobilidade social vertical em relação ao Grupo IV. Nesses termos, vemos que no total, 31% dos diretores têm pais cujas profissões se situavam no primeiro ou no segundo grupo. A mobilidade social é maior entre os diretores das empresas com mais de 500 empregados do que nas menores (36,7% contra 28%), e maior entre os diretores das empresas nacionais (32,7% contra 26,3%). Os resultados confirmam, portanto, a análise mais

geral que realizamos, quando a classificamos os diretores em classes sociais de origem, no Quadro XXI.

### QUADRO XXV

#### PROFISSÃO DOS AVÓS PATERNOS DOS DIRETORES

Diretor em empresas	AVÓS DOS DIRETORES									
	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		Nacionais		Estrangeiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Trabalhador rural	8	16,0	7	23,3	11	18,0	4	21,0	15	18,8
Operários	2	4,0	1	3,3	3	4,9	—	—	3	3,8
Comerciários	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Func. Públ. (n. inf.)	1	2,0	—	—	1	1,6	—	—	1	1,2
Militares	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Mestres	1	2,0	1	3,3	1	1,6	1	5,3	2	2,5
Peq. Prop. rural	1	2,0	1	3,3	1	1,6	1	5,3	2	2,5
Func. Públ. (n. sup.)	1	2,0	—	—	1	1,6	—	—	1	1,2
Militar (oficial)	2	4,0	—	—	2	3,3	—	—	2	2,5
Prof. Liberal	9	18,0	4	13,3	9	14,8	4	21,0	13	16,2
Industriais	4	8,0	2	6,7	3	4,9	3	15,8	6	7,5
Comerciantes	6	12,0	7	23,3	11	18,0	2	10,5	13	16,2
Fazendeiros	2	4,0	1	3,3	2	3,3	1	5,3	3	3,8
Banqueiros	—	—	2	6,7	2	3,3	—	—	2	2,5
Desconhece	13	26,0	4	13,3	14	23,0	3	15,8	17	21,2
TOTAL	50	100,0	30	99,8	61	99,9	19	100,0	80	99,9

No Quadro XXV, temos a profissão dos avós paternos dos diretores. Neste quadro, infelizmente, não pudemos distinguir entre os pequenos, médios e grandes industriais, comerciantes e fazendeiros. Por isso a distribuição entre os grupos não é significativa. Podemos, todavia, examinar os resultados relativos às diversas profissões. Verificamos, então, que o fato mais notável é o grande número de diretores (18,8%) cujos avós paternos eram trabalhadores rurais. Outro fato digno de nota é o grande número de diretores cujos avós eram comerciantes (16,2%), verificando-se uma porcen-

tagem especialmente elevada entre as empresas com 250 a 500 empregados (23,3%). A porcentagem de diretores cujos avós eram profissionais liberais continua elevada (16,2%), embora menor do que no caso dos pais. Cabe ainda observar que 21,2% dos diretores desconheciam a profissão de seus avós paternos. As diferenças entre empresas nacionais e estrangeiras não são significativas. Em relação à variável dimensão é digno de nota o maior número de avós com profissões liberais entre as empresas com mais de 500 empregados (18% contra 13,3%), a compensar o já observado menor número de avós comerciantes nas grandes empresas (12% contra 23,3% nas empresas menores).

Com base nos dois quadros anteriores preparamos o Quadro XXVI, em que realizamos uma comparação entre as profissões dos pais e dos avós dos dirigentes. Como, entre os avós, não nos foi possível distinguir a dimensão de comerciantes e industriais, reunimos os Grupos III e IV.

Este quadro nos permite uma interessante análise de mobilidade social intergeracional. Verificamos por ele que a mobilidade social tende muitas vezes a se processar em duas etapas: o pai realiza um progresso em relação ao avô, e o filho um progresso em relação ao pai. Em nossa amostra 22,6% dos avós paternos tinham profissão pertencente ao Grupo I, contra apenas 3,7% de pais. Esta diferença ocorre apesar de 21,2% dos diretores ignorarem a profissão do avô. Se ignoram, isto se deve provavelmente ao fato de a profissão ser pouco expressiva socialmente. Dentro do Grupo I a variação mais notável ocorre entre os trabalhadores rurais: 18,8% dos avós tinham essa profissão contra apenas 1,2% dos pais. A mobilidade intergeracional através de duas gerações é aqui clara.

Os setores intermediários para os quais afluíram os pais dos diretores foram principalmente os de pequenos comerciantes (10,0%) e pequenos industriais (6,2%). A afluência dos pais para os setores intermediários é clara quando examinamos os dois sub-totais do Grupo II: 27,3% dos pais, pertenciam a este grupo, contra apenas 6,2% de avós.

Finalmente, em um nível intermediário mais alto, uma clara via de acesso foi a adoção, pelos pais dos diretores, de profissões liberais: 28,8% dos pais eram profissionais liberais contra 16,2% dos avós.

### *Diretores e Empresários*

Devemos, ainda, realizar uma comparação entre as origens sociais dos diretores e empresários. Em nossa pesquisa sobre as origens étnicas e sociais dos empresários paulistas<sup>63</sup>, utilizamos a mesma metodologia desta pesquisa para determinar as classes sociais de origem. Apenas não separamos, dentro da classe alta, a classe alta superior da classe alta inferior. Os universos das duas pesquisas, porém, embora se sobrepondo em parte um sobre o outro, são diferentes. Naquela pesquisa estávamos interessados apenas nos empresá-

QUADRO XXVI

COMPARAÇÃO ENTRE PROFISSÕES DE PAIS E AVÓS  
DOS DIRETORES

Profissões	Avós		Pais	
	Nº	%	Nº	%
<b>Grupo I</b>				
Trabalhador rural	15	18,8	1	1,2
Operários	3	3,8	2	2,5
Sub-total	18	22,6	3	3,7
<b>Grupo II</b>				
Comerciários	—	—	3	3,7
Func. Públ. (n. inf.)	1	1,2	3	3,7
Militar (n. inf.)	—	—	—	—
Mestres	2	2,5	1	1,2
Peq. prop. rural	2	2,5	2	2,5
Peq. comerciante	—	—	8	10,0
Peq. Industrial	—	—	5	6,2
Sub-total	5	6,2	22	27,3
<b>Grupo III e IV</b>				
Func. Públ. (n. sup.)	1	1,2	1	1,2
Militar (oficial)	2	2,5	—	—
Prof. Liberal	13	16,2	23	28,8
Fazendeiros	3	3,8	2	2,5
Comerciantes	13	16,2	10	12,6
Industriais	6	7,5	15	18,7
Banqueiros	2	2,5	2	2,5
Sub-total	40	50,0	53	66,3
Outros	—	—	2	2,5
Desconhecido	17	21,2	—	—
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>	<b>80</b>	<b>99,8</b>

rios que fundaram ou desenvolveram decisivamente sua empresa; nesta pesquisamos diretores ativos, que podem ser empresários, herdeiros ou

amigos de empresários e administradores profissionais. Naquela pesquisa estendemos nosso universo a empresas industriais do Grande São Paulo com mais de 100 empregados; nesta, com mais de 250 empregados. A definição do Grande São Paulo era um pouco mais ampla nesta do que naquela pesquisa. Finalmente, naquela pesquisa limitamo-nos às empresas nacionais, enquanto que nesta incluímos as estrangeiras. Nesta comparação, porém, estamos tomando apenas as empresas nacionais.

Estas diferenças de universo determinaram algumas diversidades nas origens sociais de diretores e empresários, ao contrário do que havia acontecido com suas origens sociais. A principal causa destas diferenças reside no fato de que, enquanto as origens étnicas de diretores profissionais e não-profissionais são muito semelhantes, conforme veremos no Capítulo VII, as origens sociais são altamente divergentes. Desta forma, o fato de havermos introduzido administradores profissionais em nosso universo não provocou diferenças entre as origens étnicas de diretores, levantadas nesta pesquisa, e as de empresários, apuradas na pesquisa anterior; causou, todavia, variações ponderáveis em relação às origens sociais.

#### QUADRO XXVII

#### ORIGENS SOCIAIS DE DIRETORES E EMPRESÁRIOS

Classes Sociais	Diretores		Empresários	
	Nº	%	Nº	%
Classe Alta	12	19,7	52	25,5
Média Superior	12	19,7	16	7,8
Média-Média	18	29,5	44	21,6
Média Inferior	14	22,9	58	28,4
Baixa	5	8,2	34	16,7
TOTAL	61	100,0	204	100,0

Conforme podemos observar pelo Quadro XXVII, os diretores tendem a originar-se principalmente na classe média média e média superior. Destas duas classes somadas originam-se 49,2% dos diretores, contra apenas 29,4% dos empresários. Em contrapartida, os empresários tendem a se originar mais dos extremos: seja da classe alta, onde temos 25,5% de empresários contra 19,7% para os diretores, seja, principalmente, da classe média inferior e da classe baixa, de onde se originam 45,1% dos empresários contra apenas

31,1% dos diretores. Se compararmos as três classes médias, temos 72,1% dos diretores originando-se nas classes médias contra 57,8% dos empresários.

Esta tendência dos diretores a se originarem principalmente nas classes médias, enquanto que os empresários tendem a concentrar-se mais nos extremos pode ter sido também influenciada por termos trabalhado com empresas a partir de 100 empregados na pesquisa dos empresários e a partir de 250 empregados na pesquisa dos diretores. Entretanto, a principal razão é sem dúvida a inclusão dos administradores profissionais na segunda pesquisa. O empresário é o inovador que aceita riscos e comanda o processo de acumulação de capital em seu próprio nome. Sua personalidade deve ser em princípio mais arrojada do que a do administrador profissional. Muitas vezes parte de baixo, sem capital nem um nível de instrução muito elevado. Se tem espírito empresarial e sorte, é bem sucedido, e sobe rapidamente na escala social. Os riscos que aceita inicialmente, embora grandes, são relativamente pequenos, já que no começo de suas atividades ele não tem muito a perder. Em contrapartida, o administrador profissional encontra em geral uma empresa já desenvolvida e estruturada. Para nela ser bem sucedido precisa, em geral, contar com um bom nível de instrução. O que torna difícil que ele se origine das classes baixas. Não deve, por outro lado, ser rico e pertencer à classe alta. Neste caso, provavelmente trabalharia na empresa da própria família ou iniciaria um negócio próprio. É natural, portanto, que os diretores profissionais originem-se principalmente nas classes médias.

Vale ainda mencionar, neste caso confirmando a pesquisa sobre empresários, a reduzidíssima porcentagem de diretores descendentes de grandes fazendeiros. Na pesquisa anterior, definimos classe alta superior como aquela formada dos grandes fazendeiros ligados ao café e aos grandes importadores e exportadores. Em outras palavras, referíamos-nos aos chamados "paulistas de 400 anos" em São Paulo, ou à oligarquia agrário-comercial, que dominou o país econômica e politicamente até 1930. Contrariando uma tese freqüentemente levantada de que a industrialização paulista foi iniciada e liderada por aquele grupo, verificamos naquela pesquisa que apenas 4% dos empresários eram originários desta classe. Nesta pesquisa, embora não definíssemos uma classe alta superior, temos uma indicação aproximada da reduzidíssima porcentagem de diretores originários dessa classe, se tomarmos os dirigentes com pais e avós grandes fazendeiros. Não temos nenhum pai grande fazendeiro, conforme vimos no Quadro XXIV, e temos apenas 3,3% de avós fazendeiros. Se incluirmos os banqueiros que também poderiam ser considerados do mesmo grupo, temos 3,3% de avós de diretores em empresas nacionais e também 3,3% de pais banqueiros de diretores de empresas nacionais.

Finalmente, se compararmos as origens sociais dos empresários industriais com as dos diretores de bancos<sup>64</sup>, segundo as profissões dos pais dos diretores, verificaremos que a principal diferença reside na maior porcenta-



gem de banqueiros filhos de grandes proprietários (31%) do que dos diretores de empresas industriais levantadas em nossa pesquisa (18,8%). Temos também mais banqueiros filhos de proprietários médios (26% contra 17,5%) e filhos de altos funcionários públicos, altas patentes e políticos (6% contra 1,2 entre os diretores industriais). Em contrapartida, temos mais diretores de empresas industriais originando-se de pais com profissões liberais (28,8% contra 20%), de pais empregados e pequenos proprietários (26,1% contra 16%) e de pais trabalhadores manuais (4,9% contra 1%).

Estas diferenças indicam que a mobilidade social é menor no setor financeiro dos bancos do que nas empresas industriais. Diretores originários de classes mais baixas têm um pouco mais de oportunidade de atingir a diretoria em empresas industriais do que em bancos. O caráter mais tradicional e a maior dimensão dos bancos provavelmente explicam a maior parte destas diferenças.

### *Uma Avaliação da Mobilidade Social*

Até o presente momento vimos apresentando dados relativos à mobilidade social dos diretores das empresas, mas não fizemos nenhuma avaliação. Não dissemos se a mobilidade é alta ou baixa, se estamos próximos ou ainda distantes do ideal da igualdade de oportunidade. E realmente, apenas com os dados que apresentamos até agora, não poderíamos ter feito outra coisa. Ao avaliarmos um fenômeno qualquer temos sempre um padrão, um ponto de referência, que nos permite realizar a comparação. Sem esta é impossível qualquer avaliação. E até o momento não apresentamos padrões que nos permitissem avaliar o grau de mobilidade verificado nesta pesquisa.

Com esse objetivo, uma primeira abordagem possível é a que realizamos no Quadro XXVIII. Trata-se simplesmente de uma comparação entre a profissão dos pais dos diretores, em termos percentuais, no Brasil e nos Estados Unidos. Em relação a este país, usamos os dados da pesquisa de Taussing e Joslyn em 1928, e de Warner e Abegglen, em 1952, às quais já nos referimos, e cuja metodologia foi bastante semelhante à da nossa. Através deste quadro já obtemos algumas informações muito interessantes. Fica imediatamente claro que a mobilidade nos Estados Unidos, tanto em 1928 quanto, e principalmente, em 1952, era maior do que a existente no Brasil em 1964. Enquanto, por exemplo, 15% dos diretores nos Estados Unidos eram filhos de trabalhadores manuais, a porcentagem correspondente no Brasil era de apenas 3,7%. Se tomarmos as três primeiras categorias profissionais cujo prestígio social é reconhecidamente baixo, veremos que, enquanto nos Estados Unidos 34,4% dos diretores tinham pais com essas profissões, no Brasil tínhamos apenas 8,6%. Nem mesmo se incluirmos a categoria seguinte, dos pequenos industriais e comerciantes, a situação melhora. Poderíamos deduzir daí que a mobilidade social no Brasil foi

baixa, mesmo durante a época em que realizou sua revolução industrial, quando seria de se esperar um índice de mobilidade social mais elevado.

### QUADRO XXVIII

#### COMPARAÇÃO ENTRE BRASIL E ESTADOS UNIDOS (Profissão dos pais dos Diretores)

País e época Profissão do pai	EUA 1928*	EUA 1952*	Brasil 1964
	%	%	%
Trabalhador manual	11,0	15,0	3,7
Comerciários	5,0	8,4	3,7
Mestre e Adm. Médio	7,0	11,0	1,2
Peq. Indl. Comerciante	20,0	17,0	16,2
Grande e Médio Indl. e Comerciante	14,0	8,8	31,3
Adm. de Cúpula	17,0	15,0	—
Prop. Rural	12,0	9,0	7,5
Prof. Liberal	13,0	14,0	28,8
Func. Público	—	1,8	4,9
Outros	1,0	—	2,5
TOTAL	100,0	100,0	98,8

(\*) FONTE: Warner e Abegglen, op. cit., pp. 38 e 45.

Entretanto, o alcance das conclusões que podemos tirar com base em uma comparação com os Estados Unidos ou com qualquer país é limitado. Resta saber se a mobilidade no país que se escolheu para comparação é alta ou baixa. Felizmente, porém, existe um outro método bem mais preciso de se avaliar o grau de mobilidade social existente em um país. Referimo-nos à determinação da relação entre a porcentagem de diretores com determinada origem social ou profissional e o número de pessoas existentes no respectivo grupo profissional ou social. Podemos, assim, estabelecer uma comparação mais significativa.

Foi o que fizemos no Quadro XXIX. Nele estabelecemos a relação entre as profissões dos pais dos diretores e os profissionais existentes no

QUADRO XXIX

RELAÇÃO ENTRE PROFISSÃO DOS PAIS E  
PROFISSIONAIS EXISTENTES  
(Com comparação entre o Brasil e os Estados Unidos)

Profissões	EUA – 1952*			Brasil – 1964**		
	Pais dos diret. %	Adultos em 1920 %	Rel. vz.	Pais dos diret. %	Adultos em 1950 %	Rel. vz.
I – Trabalhador manual, Co- merciário, Mestre, Ou- tros	23,0	57,0	0,40	12		
	23,0	57,0	0,40	12,5	92,6	0,13
II – Prof. Libe- rais e Outros	14,0	4,0	3,50	30,0	1,7	17,64
III – Industrial, Comercian- te, Proprie- tário rural, Administra- dor e Outros	61,0	38,0	1,60	55,0	5,7	9,65
IV – Outros	2,0	1,0	2,00	2,5	–	–
TOTAL	100,0	100,0	1,00	100,0	100,0	1,00

(\*) FONTE: Warner e Abegglen, op. cit., p. 46.

(\*\*) : Censo de 1950, IBGE.

setor em um período anterior. Além disso, obtivemos dados correspon-  
dentes para os Estados Unidos, derivados da pesquisa de Warner e Abegglen,  
de forma que pudemos novamente comparar a mobilidade entre os dois  
países, além de termos uma medida de mobilidade social. Para o Brasil,  
extraímos os dados relativos aos profissionais existentes na população do  
Censo de 1950. Seria mais correto se obtivéssemos dados relativos a 1930 ou  
1940. Mas na primeira data não houve censo, e o censo de 1940 não  
apresentou uma tabulação das profissões adequadas, de forma que fomos  
obrigados a ficar com 1950. Podemos, todavia, imaginar que de 1940 para  
1950 as modificações na estrutura profissional não foram tão grandes ao  
ponto de invalidar a comparação.

Por incompatibilidade entre o sistema de classificação das profissões que adotamos, em confronto com as usadas pelo I.B.G.E. e por Warner e Abegglen, fomos obrigados a nos limitar apenas a três agrupamentos profissionais. E mesmo assim, o terceiro agrupamento (industriais, comerciantes, proprietários rurais, administradores e outros) é excessivamente heterogêneo, incluindo, por exemplo, indivíduos com *status* muito diferentes, como pequenos e grandes comerciantes de forma que não podemos tirar conclusões com base nesse agrupamento. Ficamos, assim, com apenas dois agrupamentos significativos: de um lado, os trabalhadores manuais, comerciários, mestres e similares, e de outro os profissionais liberais e outros. Temos já aí, porém, dados impressionantes quanto ao baixíssimo índice de mobilidade social existente em São Paulo.

O Quadro XXIX apresenta, para os Estados Unidos e o Brasil, em termos porcentuais, quantos diretores tinham pais trabalhadores manuais, comerciários e mestres (Grupo I), quantos tinham pais profissionais liberais (Grupo II), e quantos tinham pais industriais, comerciantes, proprietários rurais (Grupo III), e, ao lado, quantos adultos havia na população, em um período anterior, naqueles três grupos de profissões. A terceira coluna mostra a relação existente entre as duas colunas anteriores. É simplesmente o resultado da divisão da primeira pela segunda coluna, para cada país.

Vemos por essa relação que a mobilidade social é muito mais elevada nos Estados Unidos do que no Brasil. Comparemos apenas os Grupos I e II, já que observamos que os dados do Grupo III não são significativos. Quanto menor for a relação, menor será, relativamente, o número de diretores com pais com a respectiva origem profissional. Por outro lado, quanto menor a relação do Grupo I e maior a relação do Grupo II, ou seja, quantos diretores com pais de profissões inferiores houver em relação ao número de adultos existentes anteriormente naquele grupo de profissões inferiores, e quanto maior for o número de diretores com pais de profissões superiores (profissionais liberais) em relação ao número de adultos existentes anteriormente no respectivo grupo de profissões, menor será a mobilidade social. Ora, o que observamos no Quadro XXIX é uma grande disparidade entre os Estados Unidos e o Brasil no que diz respeito a mobilidade social. Nos Estados Unidos, a relação correspondente ao Grupo I é de 0,40, contra uma relação de apenas 0,13 no Brasil (São Paulo). Isto significa que, relativamente ao número de adultos existentes naquelas profissões de baixo, existem muito mais diretores com pais que tinham aquelas profissões nas empresas nos Estados Unidos do que nas empresas que pesquisamos em São Paulo. Em contrapartida os diretores brasileiros tendem a ter pais profissionais liberais em muito maior proporção do que os diretores das empresas nos Estados Unidos, já que as relações correspondentes ao Grupo II são, respectivamente, 17,64 e 3,50.

Admitimos que estas comparações não são precisas devido à diversidade de critérios na classificação das profissões. Mas as diferenças existentes entre os resultados da pesquisa de Warner e Abegglen e a nossa são tão grandes que não podemos atribuí-las a erros de observação e classificação. Esta é, na verdade, uma indicação muito clara da baixíssima mobilidade social que existe na sociedade brasileira. Já vimos que nos Estados Unidos a mobilidade social está longe de ser grande. O próprio Quadro XXIX nos mostra isso, quando apresenta as relações 0,40 e 3,5 respectivamente, para os Grupos I e II, sendo a primeira muito menor do que a segunda. Ora, no Brasil nossa pesquisa indica que o grau de mobilidade social é ainda muito menor, que neste país o objetivo de igualdade de oportunidade está extremamente longe de ser atingido; que dentro da estrutura social vigente a mobilidade social constitui-se em uma raridade.

### *A Oportunidade de Chegar à Diretoria*

Para avaliarmos o grau de igualdade de oportunidade, ou, mais especificamente, para medirmos a oportunidade que tem uma pessoa de chegar à diretoria de uma empresa, dependendo da classe social em que se origine, desenvolvemos um pequeno modelo, cujos resultados aparecem nos Quadros XXX e XXXI. Esta medida de oportunidade baseia-se em uma comparação entre a origem social dos dirigentes de empresa e a estrutura social existente na região estudada aproximadamente na época da adolescência dos diretores.

Este modelo pode ser expresso através de duas relações muito simples.

Seja:

E = estrutura social da região ou país (%)

S = origem social dos diretores (%)

V = relação entre origem e estrutura social (vezes)

i = índice indicando uma classe social qualquer

b = índice indicando a classe baixa

u = oportunidade de mobilidade social em relação à classe baixa (vezes)

A relação entre a origem social dos diretores e a estrutura social na época em que o diretor estava iniciando sua vida de trabalho é expressa pelo coeficiente:

$$V_i = S_i/E_i$$

Esta relação já nos dá uma primeira medida do grau de igualdade ou desigualdade de oportunidade existente. Se houvesse igualdade de oportunidade, este índice deveria ser sempre 1 ou estar muito próximo de 1. Isto significaria que existiria na sociedade como um todo um número de pessoas em cada classe social correspondente ao número de dirigentes de empresa originários dessas classes. Se a classe baixa fosse a maior, da classe baixa deveriam originar-se, na mesma proporção, a maioria dos dirigentes. Neste

caso, a igualdade de oportunidade seria garantida por ampla mobilidade social.

A partir desta relação inicial podemos medir a oportunidade de mobilidade social em relação à classe baixa através do coeficiente composto:

$$M_i = V_i/V_b$$

Este coeficiente, caso houvesse igualdade de oportunidade, deveria também ser sempre 1. Como, naturalmente, não existe essa igualdade, medimos através dele quantas vezes uma pessoa originária de uma determinada classe tem mais oportunidade de chegar a diretor de empresa do que uma pessoa originária da classe baixa.

Este é um modelo geral da mensuração do grau de igualdade ou desigualdade de oportunidade existente em uma sociedade. Pode ser aplicado para outras profissões ou posições de cúpula, além da de diretores de empresas industriais. Deve-se, porém, ter um certo cuidado na aplicação deste modelo, na medida em que o mesmo pressupõe que todos os elementos das diversas classes desejem igualmente ocupar aquela posição de cúpula (no presente caso: diretor de empresas industriais). Este pressuposto não é sustentável em termos absolutos. Entretanto, não chega a influenciar a medida de desigualdade de oportunidade quando temos uma posição suficientemente importante e suficientemente numerosa como a de diretores de empresas.

O baixo índice de mobilidade social e o elevado grau de desigualdade de oportunidade existente no Brasil pode ser inicialmente medido através do Quadro XXX, em que obtemos a relação *V* entre origem e estrutura social. Neste quadro temos, lado a lado, a origem social dos diretores pesquisados

### QUADRO XXX

#### RELAÇÃO ENTRE ORIGEM SOCIAL E ESTRUTURA SOCIAL

Classes Sociais	<i>S<sub>i</sub></i> = Origem Social 1964 (%)	<i>E<sub>i</sub></i> = Estrut. Social 1950 (%)	<i>V<sub>i</sub></i> = Relação (vezes)
Alta	20,0	1,0	20,00
Média Superior	22,5	2,0	11,25
Média Média	30,0	7,0	4,29
Média Inferior	20,0	20,0	1,00
Baixa	7,5	70,0	0,11
TOTAL	100,0	100,0	1,00

em 1964 e a estrutura social aproximada existente no Brasil em 1950<sup>5</sup>. Verificamos por esse Quadro que, enquanto uma grande porcentagem dos diretores origina-se da classe alta (20%), apenas 1% da população fazia parte da classe alta em 1950, de forma que a relação é de 20. Em contrapartida, enquanto que apenas 7,5% dos diretores tinham origem na classe baixa, 70% da população pertencia a essa classe, de forma que a relação era extremamente baixa (0,11).

### QUADRO XXXI

#### OPORTUNIDADE DE ATINGIR A DIRETORIA

(em relação à classe baixa)

Classes Sociais	Mi = Oportunidade (vezes)
Alta	182
Média Superior	102
Média Média	39
Média Inferior	9
Baixa	1

No Quadro XXXI essa desigualdade de oportunidade e esta baixa mobilidade social aparecem com todo o seu vigor. Medimos nesse quadro o coeficiente M. E verificamos que uma pessoa originária da classe alta tem 182 vezes mais oportunidade de chegar a diretoria do que um indivíduo originário da classe baixa. Esta relação ainda se mantém acima de 100 para a classe média superior.

Evidentemente, na medida em que a estrutura social em 1950 é apenas uma aproximação, e que o levantamento das origens sociais dos diretores realizado nesta pesquisa está sujeito a imperfeições, também esta medida de oportunidade de mobilidade social é imprecisa. Entretanto, as variações são tão extraordinariamente grandes de uma classe para outra, que estas imperfeições perdem importância.

Foge ao âmbito deste estudo a análise das causas da desigualdade de oportunidade e da baixa mobilidade social existente no Brasil. Evidentemente estão elas relacionadas com o grau de subdesenvolvimento econômico do país e com a permanência de elementos tradicionais dentro da sociedade brasileira. Nosso baixo índice de desenvolvimento econômico e o correspondente baixíssimo grau de instrução do povo brasileiro (quando se sabe que a

educação é a melhor via para a mobilidade social) são também grandemente responsáveis pela falta de mobilidade social existente no Brasil. É indispensável, porém, que a distribuição da extremamente desigual renda existente no País, a qual é fundamentalmente consequência de um sistema capitalista de relações de produção em que a propriedade se encontra altamente concentrada, está na base dessa baixa mobilidade social. Só causas profundas desse tipo podem explicar uma desigualdade de oportunidade tão grande como a existente no Brasil. E tudo indica que o simples desenvolvimento econômico, desacompanhado de transformações estruturais no sistema de propriedade e de distribuição da renda, dificilmente implicará em modificar significativamente a situação verificada nesta pesquisa.

#### NOTAS

- (1) Gino Germani, *Estratégia para Estimular a Mobilidade Social*, em *La Industrialización en América Latina*, editado por Joseph A. Kahl. México, Fondo de Cultura Económica, 1965, pp. 274-275. Originalmente publicado em *Desarrollo Económico*, oct.-dez., 1961. Grifos do autor.
- (2) Cf. T. B. Bottomore, *As Classes na Sociedade Moderna*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1968, p. 41.
- (3) Kurt B. Mayer, *Classe e Sociedade*. Rio de Janeiro, Edições Bloch, 1967, p. 13.
- (4) Ralph Dahrendorf, *Class and Class Conflict in Industrial Society*. Califórnia, Stanford University Press, 1959, p. 76.
- (5) Stanislaw Ossowski, *Estrutura de Classes na Consciência Social*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1964, p. 91.
- (6) Karl Marx e Friedrich Engels, *Manifesto do Partido Comunista*. Rio de Janeiro, Editorial Vitória, 1954, p. 21.
- (7) Idem, *ibidem*.
- (8) Gerhard E. Lenski, *Poder y Privilegio-Teoría de la Estratificación Social*. Buenos Aires, Paidós, 1969, p. 100.
- (9) Op. cit. p. 17.
- (10) Idem, *ibidem*.
- (11) Karl Marx, *Le Capital*. Paris, Éditions Sociales, 1960, Livro III, Capítulo LII, vol. 8, p. 259.
- (12) Max Weber, em *From Max Weber*, op. cit., p. 405.
- (13) Juarez Brandão Lopes, *Sociedade Industrial no Brasil*. São Paulo, Difusão Européia do Livro, 1964, p. 165.
- (14) Max Weber, op. cit., p. 405.
- (15) Gerhard E. Lenski, op. cit., p. 89.
- (16) Max Weber – Class, Status, Party, em *From Max Weber*, op. cit., p. 187.
- (17) Cf. C. Wright Mills – Sociologia da Estratificação, em *Poder e Política*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1965, pp. 163-182.
- (18) Cf. Émile Durkheim, *La Division du Travail Social*. Paris, Presses Universitaires de France, 1967; Herbert Spencer, *Principles of Sociology*, resumido por Stanislav Andreski, Londres, Macmillan, 1969. Chamamos a atenção para o prefácio de Stanislav Andreski; Caetano Mosca, *História das Doutrinas Polí-*



- ticas desde a Antigüidade*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1968; Vilfredo Pareto, *Cours d'Economie Politique*. Paris, Librairie Droz, 1964.
- (19) Jorge Graciarena, *O Poder e as Classes Sociais no Desenvolvimento da América Latina*. São Paulo, Editora Mestre Jou, 1971, p. 252.
  - (20) Talcott Parsons, *Societies: Evolutionary and Comparative Perspectives*, cap. 2, incluído em Talcott Parsons, *Politics and Social Structure*. Nova York, The Free Press, 1969, p. 11.
  - (21) Vilfredo Pareto, op. cit., Livro II, pp. 51-52, parágrafo 654, (grifos do autor).
  - (22) Melvin A. Tumin, *Estratificação Social*. São Paulo, Editora Pioneira, 1970, p. 24.
  - (23) Kingsley Davis e Wilbert E. Moore, *Some Principles of Stratification*, em *Class, Status and Power*, editado por Reinhard Bendix e Seymour Martin Lipset. Nova York, The Free Press, 1956, p. 48.
  - (24) Joseph Schumpeter, *Social Classes in a Ethnically Homogeneous Environment*, em *Social Classes and Imperialism – two essays by Joseph Schumpeter*. Nova York, Meridian Books, 1960, p. 160.
  - (25) Cf. Lloyd Warner e Paul S. Lunt, *The Social Life of a Modern Community* (Yank City Series, vol. I), Yale University Press, 1941, New Haven, e Lloyd Warner, Marchia Meeker e Kenneth Eells, *Social Class in America – the Evaluation of Status*. Nova York, Harper & Brothers, 1960.
  - (26) A. B. Hollingshead *Elmtown Youth: The Impact of Social Classes on Adolescents*. Nova York, John Wiley & Sons, 1949
  - (27) Cf. Klark Kerr, *The Purposes and Resolution of Industrial Conflict*, em *Industrial Man*, editado por Lloyd Warner e Norman H. Martin, Harper & Brothers, 1959, Nova York, pp. 343-364.
  - (28) Cf. Ralph Dahrendorf, *Class and Class Conflict in Industrial Society*, op. cit., Stanislaw Ossowski, *Estrutura de Classe na Sociedade Industrial*, op. cit., e Gerhard Lenski, *Poder y Privilegio*, op. cit. Para uma análise destas contribuições e especialmente a última e mais recente veja-se: Erik Allardt, *Theories about Social Stratification*, editado por J. A. Jackson Cambridge University Press, 1968, Cambridge.
  - (29) Stanislaw Ossowski, op. cit., pp. 215-216.
  - (30) Gerhard Lenski, op. cit., p. 58.
  - (31) Idem, p. 101.
  - (32) Cf. C. Wright Mills, *A Elite do Poder*, op. cit., *White Collar*. Nova York, Oxford University Press, 1951; *The Sociological Imagination*. Nova York, Grove Press, 1961; *Poder e Política*, op. cit.
  - (33) Cf. L. C. Bresser Pereira, *Tecnoburocracia e Contestação*, op. cit.
  - (34) Entre a imensa bibliografia a respeito veja-se especialmente John Kenneth Galbraith, *O Novo Estado Industrial*, op. cit.; James Burnham, *The Managerial Revolution*, op. cit., Jacques Ellul, *A Técnica e o Desafio do Século*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1968; Jean Meynand, *La Technocratie*. Paris, Payot, 1964; Jacques Billy, *Les Techniciens et le Pouvoir*. Paris, PUF, 1963; Theodore Roszak, *The Making of a Counter Culture*. Nova York, Doubleday, 1969; e os livros de Adolph Berle Jr., *The Modern Corporation and Private Property*, op. cit., *Power Without Property*. Nova York, Harcourt, Brace, 1959, e *The American Economic Republic*. Nova York, Harcourt, Brace, 1965.
  - (35) Karl Marx – *Miséria da Filosofia*. São Paulo, Livraria Exposição do Livro, s/d., p. 149.
  - (36) Milovan Djilas, *A Nova Classe*. Rio de Janeiro, Agir, 1958, p. 93.
  - (37) Alex Inkeles, *Soviet Stratification in The Soviet Union*, em Reinhard Bendix e Seymour M. Lipset, *Class, Status and Power*, op. cit., p. 519.

- (38) Cf. M. N. Rutkevitch, *A Modificação da Estrutura Social da Sociedade Soviética e a Intellectualidade*, em *A Sociologia na União Soviética*, editado por G. V. Ossipov, Civilização Brasileira, 1968, Rio de Janeiro, pp. 218-224.
- (39) Caetano Mosca, *História das Doutrinas Políticas*, op. cit., p. 315.
- (40) Friedrich Furstenberg, *Structural Changes in the Working Class*, em *Social Stratification*, editado por J. A. Jackson, op. cit., p. 165.
- (41) Ver Capecchi, V., *Problèmes Méthodologiques dans la mesure de la Mobilité Sociale*, Archives Europeenes de Sociologie, vol. VIII, 1967, pp. 285-318.
- (42) Raymond Boudon, *Métodos Quantitativos em Sociologia*. Rio de Janeiro, Editora Vozes, 1971, p. 116.
- (43) Rodolfo Stavenhagen, *Las Classes Sociales en las Sociedades Agrarias*. México, Siglo XXI Editores, 1969, p. 27.
- (44) F. W. Taussig e C. S. Joslyn, *American Business Leaders*. Nova York, Macmillan, 1932.
- (45) W. Lloyd Warner e James C. Abegglen, *Occupational Mobility in American Business and Industry*. Minneápolis, University of Minnesota Press, 1955.
- (46) Mabel Newcomber, *The Big Business Executive*, op. cit.
- (47) Suzanne Keller, *The Social Origins and Career Lines of Three Generations of American Business Leaders*, tese de Ph. D. não publicada, citada por S. Keller, *O Destino das Elites*. Rio de Janeiro, Forense, 1967, pp. 207-212.
- (48) C. Wright Mills, *The American Business Elite: a Collection Picture*, em *The Tasks of Economic History*, número suplementar do *Journal of Economic History*, citado por Lipset e Bendix, *Movilidad Social en la Sociedad Industrial*, Buenos Aires, Eudeba, 1963, p. 136.
- (49) Reinhard Bendix e Frank W. Howton, *La Movilidad Social de la Elite Empresaria Norteamericana*, em Lipset e Bendix, op. cit., pp. 132-161.
- (50) Robert W. Hodge, Paul M. Siegel e Peter Rossi, *Occupational Prestige in the United States: 1925-1963*, em *Class, Status and Power*, op. cit. pp. 324-325.
- (51) Bertram Hutchinson, *Movilidad y Trabajo*, em *La Industrialización en América Latina*, op. cit., p. 318.
- (52) Nicos Poulantzas, *Classes Sociales y Poder Politico en El Estado Capitalista*. México, Siglo XXI Editores, 1969, p. 68.
- (53) Raymond Aron, *La Lutte de Classes – Nouvelles Leçons sur la Société Industrielle*. Paris, Gallimard, 1969, p. 42.
- (54) Karl Marx, op. cit., p. 22.
- (55) Raymond Aron, op. cit. p. 43.
- (56) Stanislaw Ossowski, op. cit., p. 93.
- (57) Ralph Dahrendorf, op. cit., p. 19.
- (58) A análise clássica desta nova classe média foi realizada por Wright Mills, *White Collar*, op. cit. Para o caso do Brasil ver, entre outros, L. C. Bresser Pereira, *The Rise of Middle Class and Middle Management in Brazil*, em *Journal of Inter-American Studies*, vol. IV, nº 3, julho de 1962.
- (59) Karl Marx, *O 18 Brumário de Luiz Bonaparte*, op. cit., p. 79.
- (60) Nicos Poulantzas, op. cit., p. 79.
- (61) Cf. W. Lloyd Warner e Paul S. Lunt, *The Social Life of a Modern Community*, op. cit.
- (62) L. C. Bresser Pereira, *Origens Étnicas e Sociais dos Empresários Paulistas*, op. cit., pp. 101 e 106.
- (63) Op. cit., p. 101.
- (64) Carlos Hasenbalg e Clóvis Brigão, op. cit., p. 85.
- (65) Os critérios dessa estratificação social estão em L. C. Bresser Pereira, *The Rise of Middle Class and Middle Management in Brazil*, in *Journal of Inter-American Studies*, vol. IV, nº 3, julho de 1962.

## Capítulo V

### CARREIRA DOS DIRETORES

Estudaremos neste capítulo a mobilidade profissional, ou seja, a carreira dos diretores das empresas de São Paulo. Na verdade, a palavra “carreira” aplica-se com precisão apenas aos administradores profissionais trabalhando em organizações burocráticas. Nestas, a carreira é em geral pré-estabelecida, está prevista nos regulamentos. Conforme afirma Max Weber, “o funcionário está destinado a seguir uma carreira dentro da ordem hierárquica do serviço público. Ele se move das mais baixas, menos importantes, e menos bem pagas posições para as mais altas. O funcionário médio naturalmente deseja uma fixação mecânica das condições de promoção”<sup>1</sup>. Por mais burocratizada que seja a empresa, porém, jamais chegam a ser previstos os meios de acesso à diretoria da empresa em regulamentos.

Em nossa pesquisa entenderemos a palavra “carreira” em um sentido mais amplo, de forma a incluir não só a mobilidade profissional dos administradores profissionais, mas dos diretores em geral.

#### *Tipos de Diretores segundo Carreira*

Podemos classificar os diretores entrevistados em quatro grupos: diretores investidores, diretores herdeiros, diretores amigos e diretores profissionais. São diretores investidores aqueles que, sozinhos ou em sociedade, fundaram a empresa. A figura do diretor investidor aproxima-se, até um certo ponto, da do empresário schumpeteriano. Diretores herdeiros são aqueles que mantêm relação de parentesco com os fundadores da empresa e diretores amigos são os que mantêm relação de amizade com os fundadores ou proprietários da empresa. Por exclusão, são diretores profissionais aqueles que, sendo diretores, não são nem fundadores, nem sócios,

nem parentes, nem amigos dos proprietários. Isto não significa que, por ser parente ou amigo dos proprietários, alguém não possa ser também um administrador profissional. Se ele possuir preparo técnico e houver sido escolhido para o cargo, não devido a suas relações de parentesco ou amizade, mas devido a sua capacidade técnica, ele será um administrador profissional.

Essa distinção, todavia, é qualitativa. Não tínhamos em nosso questionário meios para fazê-la. Para classificar os diretores nas quatro categorias, utilizamos os dados do Quadro VII. Se o diretor havia ele próprio fundado a empresa, individualmente ou em sociedade, ele foi considerado diretor investidor. Quando a empresa foi fundada por parentes ou amigos do diretor, este foi classificado como diretor herdeiro e diretor amigo. Os restantes, por exclusão, foram considerados diretores profissionais.

Apresentamos no Quadro XXXII os resultados desta classificação. Uma informação importante salta imediatamente à vista. Temos que 43,8% dos diretores são diretores profissionais. No total das 80 empresas, este é o grupo dominante, seguido pelos diretores herdeiros, com 28,7%. Neste caso, porém, é importante examinarmos nossas variáveis, dimensão e nacionalidade. As variações em função da dimensão já são significativas, exceto no que diz respeito a diretores profissionais, encontrados em número muito aproximado nos dois tipos de empresa. Observa-se, porém, uma clara predominância de diretores fundadores e herdeiros nas empresas menores, enquanto que é grande o número de diretores amigos nas empresas grandes e inexistente nas menores.

Mais dramática é a diferença entre as empresas nacionais e estrangeiras, em relação aos diretores profissionais. O domínio destes, nas empresas estrangeiras, é total, com 73,6% enquanto que temos apenas 34,4% nas empresas nacionais. Em contrapartida, há um número desprezível de diretores herdeiros e de diretores amigos nas empresas estrangeiras. Estas diferenças derivam, naturalmente, do caráter mais burocrático das empresas estrangeiras.

Podemos, também, comparar os dados brasileiros com dados aproximadamente correspondentes para os Estados Unidos. De acordo com Mabel Newcomber<sup>2</sup>, em 1950, 6% dos diretores das principais empresas norte-americanas eram investidores, 11% eram herdeiros, 13% começaram como profissionais liberais, geralmente advogados, e chegaram à diretoria sem realizar uma carreira completa e 68% realizaram uma carreira administrativa propriamente dita em uma ou mais empresas. Temos, portanto, que 81% dos diretores nos Estados Unidos contra 43,8% no Brasil, e apenas 34,4% nas empresas nacionais. Confirma-se, portanto, que o grau de profissionalização administrativa é muito maior nos Estados Unidos do que no Brasil. De qualquer forma, porém, já há um número razoável de administradores profissionais ocupando cargos de direção no Brasil.

QUADRO XXXII

TIPOS DE DIRETORES SEGUNDO A  
CARREIRA

Diretor em empresas Tipos de Diretores	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		nacio- nais		estran- geiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Fundadores	6	12,0	6	20,0	10	16,4	2	10,5	12	14,9
Herdeiros	13	26,0	10	33,3	22	36,0	1	5,3	23	28,7
Amigos	5	10,0	—	—	4	6,6	1	5,3	5	6,3
Profissionais	23	46,0	12	40,0	21	34,4	14	73,6	35	43,8
Não sabe informar	3	6,0	2	6,7	4	6,6	1	5,3	5	6,3
TOTAL	50	100,0	30	100,0	61	100,0	19	100,0	80	100,0

*Mobilidade através do Tempo*

Vejamos como ocorreu a mobilidade profissional de todos os diretores pesquisados, independentemente de serem administradores profissionais ou não. Temos dados sobre sua idade atual, a idade com que se tornaram diretores, o tempo que levaram para atingir a posição de diretores desde que começaram a trabalhar, o número de anos no cargo ocupado atualmente, há quantos estão na empresa, quanto tempo levaram os estrangeiros para chegar às funções atuais desde que chegaram ao Brasil. Com estas informações teremos uma idéia da mobilidade dos diretores das empresas de São Paulo, através do tempo. A mobilidade através das funções nos é dada pelo número de cargos ocupados na empresa. E a mobilidade através das empresas poderá ser examinada através do levantamento do número de empresas em que trabalharam anteriormente, da última posição ocupada na empresa anterior e, do ramo da última empresa em que trabalhou. Com a análise de todos esses dados teremos um perfil numérico razoavelmente completo da carreira dos diretores entrevistados. Estes dados seriam enriquecidos com dados pessoais sobre a carreira de cada um deles. Tais informações, porém, escapavam ao objeto desta pesquisa.

A forma mais fácil de visualizarmos a carreira de um diretor é através de sua mobilidade no decorrer do tempo. Em toda carreira existe sempre uma conotação de tempo, e é sob esse aspecto que examinaremos agora nossos diretores.

Comecemos pelo fim. Qual a idade atual dos diretores entrevistados? O Quadro XXXIII nos apresenta os dados relevantes a respeito. Temos que a idade média dos diretores entrevistados é de 43 anos. Os diretores das empresas paulistas de mais de 250 empregados, portanto, são muito jovens (nos Estados Unidos, em 1950, os diretores presidentes das grandes empresas tinham em média 61 anos)<sup>3</sup>. Esse fato está certamente relacionado com o caráter recente da Revolução Industrial Brasileira. A grande maioria das empresas brasileiras foi fundada a partir de 1930 e mais particularmente a partir de 1940. São geralmente homens jovens que fundam empresas. Não é de surpreender, portanto, esta idade média reduzida, quando comparada com a média americana ou europeia, dos diretores das empresas brasileiras. Quase um quarto dos diretores, por exemplo, têm até 35 anos de idade. Cerca de 45% dos diretores têm mais de 45 anos, mas a grande maioria destes tem pouco mais do que essa idade.

### QUADRO XXXIII

#### IDADE ATUAL DOS DIRETORES

Diretor em empresas Classes de idade	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		nacionais		estrangeiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Até 35 anos	10	20,0	8	26,7	15	24,6	3	15,9	18	22,5
36 a 45 anos	16	32,0	8	26,7	17	27,9	7	36,8	24	30,0
46 a 55 anos	15	30,0	12	40,0	20	32,8	7	36,8	27	33,7
+ de 55 anos	9	18,0	2	6,6	9	14,7	2	10,5	11	13,7
TOTAL	50	100,0	30	100,0	61	100,0	19	100,0	80	100,0
Média	42,8		42		42,9		43,1		43	

Cumpra observar também a pequena variação de idade os diretores das empresas nacionais e estrangeiras, assim como entre os diretores de empresas maiores e menores. Os diretores das empresas estrangeiras são apenas ligeiramente mais velhos do que os diretores das empresas nacionais. Isto se explica porque os diretores estrangeiros das empresas estrangeiras estão em geral em meio da carreira quando se tornam diretores aqui no Brasil. Para os diretores brasileiros de empresas estrangeiras não haveria motivo especial para terem idade maior do que os diretores das empresas nacionais.

Extremamente baixa também é a idade com que os diretores atingiram a cúpula das empresas. Em média eles se tornaram diretores com 35,8 anos, conforme podemos verificar pelo Quadro XXXIV. Já aqui, porém, a variação de idade entre os diretores das empresas nacionais e estrangeiras é bem mais acentuada. Temos 34,8 anos, para os diretores das empresas

nacionais, contra 39 anos em média para os diretores das empresas estrangeiras. Demora mais tempo, portanto, para um diretor de empresa estrangeira chegar à diretoria. O fato pode ser explicado não só pelo fato de os fundadores de empresas tenderem a ser jovens, mas também porque temos entre os diretores de empresas nacionais 36% que são diretores herdeiros contra apenas 5,3% entre os diretores das empresas estrangeiras, conforme pode-se observar pelo Quadro XXXII. Entre as empresas nacionais, os diretores entrevistados que chegaram à diretoria com até 30 anos somavam 34,4% contra apenas 10,5% entre os diretores das empresas estrangeiras. Se tomarmos apenas os diretores profissionais, teremos que a idade média com que atingiram a diretoria foi de 44,8 anos, 9 anos mais, portanto, do que a idade média com que todos os diretores atingiram a diretoria. Verifica-se, assim, que os diretores das empresas nacionais atingiram a posição de diretor mais cedo devido ao fato de haver ainda entre eles uma grande porcentagem de diretores fundadores, herdeiros e amigos. Estes, por não seguirem propriamente uma carreira, no sentido estritamente burocrático do termo, chegam bem mais cedo às posições de cúpula das empresas.

#### QUADRO – XXXIV

##### IDADE COM QUE SE TORNARAM DIRETORES

Diretor em empresas Grupos de idade	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		nacionais		estrangeiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Até 25 anos	6	12,0	1	3,3	7	11,5	—	—	7	8,8
26 a 30 anos	8	16,0	8	26,7	14	22,9	2	10,5	16	20,0
31 a 35 anos	16	32,0	7	23,3	16	26,2	7	36,8	23	28,7
36 a 40 anos	5	10,0	7	23,3	11	18,1	1	5,3	12	15,0
41 a 45 anos	6	12,0	5	16,7	6	9,8	5	26,4	11	13,7
46 a 50 anos	4	8,0	2	6,7	4	6,6	2	10,5	6	7,5
51 a 55 anos	5	10,0	—	—	3	4,9	2	10,5	5	6,3
TOTAL	50	100,0	30	100,0	61	100,0	19	100,0	80	100,0
Média	36,1		35,2		34,8		39,0		35,8	

A média de 36 a 35 anos com que respectivamente todos os diretores entrevistados e os diretores das empresas nacionais atingiram a diretoria não é apenas muito baixa quando considerada em termos absolutos. Podemos também comparar esse dado com o correspondente nos Estados Unidos. Segundo Mabel Newcomber, em 1950, a idade média com que os diretores atingiam a cúpula das grandes empresas norte-americanas era de 52 anos.

Dezesseis anos mais do que a média brasileira, portanto. E observa-se que esta idade elevada já é uma constante na vida das empresas americanas há muito tempo. Em 1900 a idade com que os diretores atingiam a diretoria era de 48 anos e em 1925, 49 anos<sup>4</sup>. Esta é, aliás, mais uma comprovação do caráter mais burocrático da administração das empresas norte-americanas. A organização burocrática, em seu tipo puro, implica na existência de uma carreira, com cargos que vão sendo paulatinamente galgados, através do tempo. Nesses termos, nas empresas norte-americanas existe realmente uma carreira, na acepção mais rigorosa e burocrática do termo, enquanto que, no Brasil, mal podemos falar em carreira burocrática, tão rapidamente chegam nossos diretores à posição de cúpula.

Na verdade, no Brasil, a grande maioria dos que chegam à diretoria já estavam destinados a atingir essa posição quando entraram na empresa. Não falamos apenas dos diretores fundadores e herdeiros. Os diretores amigos, por exemplo, são um caso típico. Geralmente, quando são convidados para trabalhar na empresa, os proprietários já os têm em vista para a diretoria. E mesmo entre os diretores profissionais, que não eram particularmente amigos dos proprietários ao começarem a trabalhar na empresa, é muito comum logo se definir essa predestinação, especialmente se o novo administrador tem socialmente condições de conviver com o proprietário. Isto se explica pelo número relativamente reduzido de administradores de nível médio existente nas empresas nacionais. Sem dúvida, com a Revolução Industrial Brasileira o número de administradores de nível médio cresceu muito no Brasil. Este fato, que já observamos em um outro trabalho<sup>5</sup>, foi inclusive comprovado pela outra parte desta pesquisa não relatada neste trabalho que versou sobre os gerentes. Mas de um modo geral pode-se dizer que em um grande número de empresas nacionais ainda existe um vácuo entre a diretoria e o pessoal empregado na produção. Quando surge na empresa um administrador com um mínimo de gabarito técnico e também social para atingir a diretoria, ele logo se salienta e dentro de um prazo relativamente curto torna-se diretor.

As informações do Quadro XXXV estão diretamente relacionadas com as dos quadros anteriores. Temos nesse quadro o tempo que os diretores levaram para atingir essa posição desde que começaram a trabalhar. Em média tivemos 17,5 anos. Este dado é coerente com o de que a idade média com que os entrevistados chegaram à diretoria foi de 36 anos. Os diretores das empresas brasileiras, portanto, começaram a trabalhar com aproximadamente 18 anos.

O Quadro XXXVI nos informa quantos anos levaram os diretores estrangeiros para chegar à diretoria desde que chegaram ao Brasil. Entre os 80 diretores entrevistados tivemos apenas 22 estrangeiros, de forma que as médias obtidas são relativamente pouco significativas. É interessante observar, todavia, que os diretores das empresas em geral levavam de 6 a 10 anos



QUADRO XXXV

TEMPO QUE LEVARAM PARA ATINGIR A POSIÇÃO DE DIRETORES DESDE QUE COMEÇARAM A TRABALHAR

Diretor em empresas Nº de anos	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		nacio- nais		estran- geiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Menos de 1	—	—	2	6,7	2	3,3	—	—	2	2,5
1 a 5	3	6,0	1	3,3	4	6,6	—	—	4	5,0
6 a 10	10	20,0	4	13,3	11	18,0	5	15,7	14	17,5
11 a 15	10	20,0	5	20,0	12	19,7	4	21,1	16	20,0
16 a 20	11	22,0	6	20,0	13	21,3	4	21,1	17	21,2
21 a 30	10	20,0	8	26,7	12	19,7	6	31,6	18	22,5
+ de 30	6	12,0	3	10,0	7	11,4	2	10,5	9	11,3
TOTAL	50	100,0	30	100,0	61	100,0	19	100,0	80	100,0
Média	17,4		17,6		17		17,7		17,5	

para atingir a diretoria depois de chegar ao Brasil. São eles, portanto, obrigados a fazer um estágio no Brasil como diretores de nível médio, antes de atingir a diretoria. Em geral não vêm diretamente do exterior para assumir uma diretoria no Brasil.

O número de anos que o diretor está na atual empresa nos é dado pelo Quadro XXXVII. Este quadro nos dá uma idéia da estabilidade do diretor na empresa. A média geral é de 12,5 anos. Como era de se esperar as empresas maiores apresentam uma média maior. A diferença é clara: 15 anos contra 10,5 anos para as empresas com 250 a 500 empregados. Em média é preciso bem mais tempo para se tornar diretor de uma empresa grande em comparação com uma empresa média. Merece também destaque o fato de que os diretores das empresas nacionais são mais estáveis do que os das empresas estrangeiras.

A comparação entre os Quadros XXXIII e XXXIV nos permite calcular quantos anos em média decorreram desde que eles se tornaram diretores. No Quadro XXXIII temos a idade atual dos diretores e, no Quadro XXXIV, a idade com que se tornaram diretores. Subtraindo uma idade da outra, temos há quantos anos se tornaram diretores. Temos essa informação no Quadro XXXVIII, em forma resumida, apenas com as médias em anos para cada

QUADRO XXXVI

TEMPO QUE LEVARAM PARA CHEGAR À POSIÇÃO DE DIRETORES DESDE QUE CHEGARAM AO BRASIL

Diretor em empresas Nº de anos	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		nacio- nais		estran- geiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Menos de 1 ano	3	27,3	—	—	1	7,1	2	25,0	3	13,6
1 a 5 anos	2	18,2	1	9,1	2	14,3	1	12,5	3	13,6
6 a 10 anos	4	36,3	4	36,3	4	28,6	4	50,0	8	36,4
11 a 15 anos	—	—	2	18,2	2	14,3	—	—	2	9,1
16 a 20 anos	—	—	1	9,1	1	7,1	—	—	1	4,5
+ de 20 anos	2	18,2	3	27,3	4	28,6	1	12,5	5	22,8
TOTAL	11	100,0	11	100,0	14	100,0	8	100,0	22	100,0
Média	7,4		12,9		11,9		7,2		10,2	

cruzamento Da mesma forma, se subtrairmos do tempo que estão na empresa (Quadro XXXVII o tempo há que são diretores, teremos quantos anos levaram os diretores em média na empresa para chegar à diretoria. Temos esse dado no Quadro XXXIX.

QUADRO XXXVII

HÁ QUANTOS ANOS ESTÃO NA EMPRESA

Diretor em empresas Nº de anos	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		nacio- nais		estran- geiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Menos de 1 ano	1	2,0	—	—	1	1,6	—	—	1	1,2
1 ano	1	2,0	3	10,0	3	4,9	1	5,3	4	5,0
2 a 5 anos	5	10,0	7	23,3	10	16,4	2	10,5	12	15,0
6 a 10 anos	10	20,0	7	23,3	9	14,8	8	42,1	17	21,3
11 a 15 anos	9	18,0	8	26,7	13	21,3	4	21,1	17	21,3
16 a 20 anos	9	18,0	2	6,7	9	14,8	2	10,5	11	13,7
+ de 20 anos	15	30,0	3	10,0	16	26,2	2	10,5	18	22,5
TOTAL	50	100,0	30	100,0	61	100,0	19	100,0	80	100,0
Média	15		10,5		13,6		11,0		12,5	

Vemos pelo Quadro XXXIX que, em média, os diretores atingiram essa posição 7,2 anos antes da ocasião em que foi realizada a pesquisa. Os

### QUADRO XXXVIII

#### HÁ QUANTOS ANOS SE TORNARAM DIRETORES

Diretores em empresas	+ de 500 empregad.	250 a 500 empregad.	nacionais	estran-geiras	Total
Média em anos	6,7	6,8	8,1	4,1	7,2

### QUADRO XXXIX

#### QUANTOS ANOS LEVARAM NA EMPRESA ATÉ SE TORNAREM DIRETORES

Diretores em empresas	+ de 500 empregad.	250 a 500 empregad.	nacionais	estran-geiras	Total
Média em anos	8,3	3,7	5,5	6,9	5,3

diretores das empresas nacionais estavam há quase o dobro do tempo na diretoria, quando comparados com os diretores estrangeiros. Confirma-se, assim, de uma outra maneira, a maior estabilidade dos diretores nacionais. Em relação ao tamanho, porém, não foram observadas diferenças.

O Quadro XXXIX nos oferece uma informação importante. Os diretores entrevistados levaram, desde que entraram para a empresa, em média 5,3 anos para atingirem a diretoria. É sem dúvida um tempo extremamente curto. Como era de se esperar, nas empresas nacionais esse tempo foi em média mais curto do que nas estrangeiras. A diferença, porém, não chega a ser muito grande: 6,9 contra 5,5 anos. Notável é a diferença de tempo em relação ao tamanho das empresas. Nas empresas com mais de 500 empregados, um administrador leva mais do dobro do tempo do que os administradores das empresas entre 250 a 500 empregados para atingir a diretoria. São 8,3 anos em média no primeiro caso contra apenas 3,7 anos no segundo.

Este dado é especialmente importante para aqueles que têm que escolher entre uma empresa maior ou menor. A empresa maior geralmente oferece um salário inicial mais elevado, oferece maior estabilidade, como vimos pelo Quadro XXXVII (seus diretores estão em média há 15 anos na empresa, contra 10,5 anos para as empresas menores), mas seus diretores chegam à diretoria um pouco mais velhos, como vimos pelo Quadro XXXIV, (36,1 anos contra 35,2 anos), e o que é mais significativo, como acabamos de ver por este último quadro, a partir do momento em que entram na empresa, levam um tempo muito maior para atingir a diretoria. Não

levantamos dados sobre salários, mas é provável que os salários dos diretores das empresas maiores assim como seu prestígio social sejam maiores. O administrador terá que escolher entre, de um lado, maiores salários e maior *status* nas grandes empresas e de outro, mais rapidez e maior possibilidade de atingir a diretoria nas empresas menores. Devemos lembrar, inclusive, que são menos os concorrentes para atingir um número aproximadamente igual de cargos: como vimos pelo Quadro IV, nas grandes empresas há em média 4,7 diretores ativos contra 3,6 nas empresas com 250 a 500 empregados.

Em conclusão desta breve análise da mobilidade dos diretores através do tempo, temos que os diretores das empresas são em média muito jovens (43 anos), atingiram a diretoria muito cedo (com aproximadamente 36 anos), levaram apenas 17 anos e meio em média, desde que começaram a trabalhar, para atingir a diretoria, estão na mesma empresa há aproximadamente 12 anos e meio, tornaram-se diretores há cerca de 7 anos e levaram cerca de 5 anos, depois de entrar na empresa, para atingir essa posição.

Se compararmos os diretores das empresas nacionais com os das estrangeiras temos que os primeiros têm aproximadamente a mesma idade que os segundos (cerca de 43 anos), tornaram-se diretores mais cedo nas empresas nacionais (35 contra 39 anos), levaram menos tempo para se tornarem diretores (17 anos contra 18 anos e meio), estão na empresa há mais tempo (13 anos e meio aproximadamente contra 11), tornaram-se diretores há aproximadamente o dobro do tempo (8 anos contra 4 nas empresas estrangeiras), e levaram menos tempo na empresa que os diretores das empresas estrangeiras (5,5 contra cerca de 7 anos).

Comparando-se a carreira através do tempo dos diretores em empresas com mais de 500 empregados e com 250 a 500 empregados, temos que os diretores das empresas maiores são em geral ligeiramente mais velhos (43 anos contra 42), atingiram a diretoria com um pouco mais de idade (cerca de 36 contra 35 anos), levaram mais ou menos o mesmo tempo para atingir a posição de diretores desde que começaram a trabalhar (17 anos aproximadamente), estão na empresa há muito mais tempo (15 contra 10 anos e meio), tornaram-se diretores há aproximadamente o mesmo tempo, mas levaram muito mais tempo para atingir a diretoria dentro da própria empresa (cerca de 8 anos contra 4 anos nas empresas com 250 a 500 empregados).

### *Mobilidade Através das Funções e das Empresas*

Para chegar à diretoria, um diretor passa antes por um grande número de funções ou limita-se a ocupar uns poucos cargos? Nos Estados Unidos sabemos que um administrador, antes de chegar à cúpula de uma grande empresa, deverá, durante sua carreira, passar por um grande número de funções, geralmente em cidades diferentes. Através dos anos ele não só irá sendo promovido verticalmente, ocupando posições cada vez mais altas, mas

terá também diversas promoções horizontais. Esta será uma forma de treinamento, de fazê-lo ganhar experiência e testá-lo. Conforme observam Martin e Strauss, “com o objetivo de assegurar que indivíduos competentes e treinados atinjam os lugares certos no tempo certo, um treinamento mais ou menos preciso e diferenciado é providenciado em cada uma das funções. Em certos níveis isto toma a forma de treinamento altamente técnico em funções e áreas específicas; em outros, a orientação é no sentido da maior amplitude da experiência. Os locais escolhidos são relacionados a diversas variáveis, os requerimentos tecnológicos do setor industrial, o tipo de organização, a mobilidade da estrutura ... Desta forma, movimentos horizontais e verticais misturam-se e apóiam-se mutuamente ... Os movimentos horizontais podem ser vistos como estando a serviço dos verticais na medida em que a companhia se interessa no treinamento e educação do pessoal e em testar dirigentes em potencial”<sup>6</sup>.

### QUADRO XL

#### NÚMERO DE CARGOS OCUPADOS NA EMPRESA

Nº de cargos \ Diretor em empresas	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		nacionais		estrangeiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1 (o atual)	11	22,0	13	43,3	18	29,5	6	31,6	24	30,0
2	18	36,0	8	26,7	21	34,4	5	26,3	26	32,5
3	10	20,0	5	16,7	12	19,7	3	15,3	15	18,7
4	7	14,0	4	13,3	9	14,8	2	10,5	11	13,7
5	3	6,0	—	—	1	1,6	2	10,5	3	3,8
6	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
7	1	2,0	—	—	—	—	1	5,3	1	1,3
TOTAL	50	100,0	30	100,0	61	100,0	19	100,0	80	100,0
Média	2,5		2,0		2,3		2,1		2,3	

No Brasil, conforme podemos observar pelo Quadro XL, não se verifica essa grande mobilidade dentro da empresa, através das funções, antes de se atingir a diretoria. Em média nossos diretores ocuparam pouco mais que dois cargos na própria empresa antes de chegar à diretoria. Não há variações de monta quanto ao tamanho e a nacionalidade das empresas em relação a este problema. É digno de nota, todavia, que para o total, 30% dos entrevistados ocuparam apenas um cargo, o atual. Isto significa que quase um terço dos administradores entraram na empresa já para se tornarem

diretores. Como era de se esperar, verifica-se, a esse respeito, uma grande variação entre as empresas maiores e menores. Enquanto que nas empresas com mais de 500 empregados apenas 22% dos diretores não passaram antes por outras funções, nas empresas com 250 a 500 empregados 43,3% dos diretores entraram para a empresa já ao nível de diretoria. A variação entre as empresas nacionais e estrangeiras é insignificante.

A causa mais direta e mais fácil de ser discernida desta pequena mobilidade funcional dos diretores no Brasil está no reduzido tempo médio que eles levam para atingir a diretoria desde que entram na empresa. Já vimos que em média são 5,3 anos. Ora, nos Estados Unidos essa média, em 1925, era de 7,5 anos, mas em 1950 já atingia 16 anos<sup>7</sup>. No Brasil, portanto, ao contrário do que ocorre nos Estados Unidos, não há tempo para fazer o administrador passar por diversas funções.

Evidentemente, porém, o problema não é só de tempo. O menor tamanho das empresas brasileiras em relação às norte-americanas leva a uma menor possibilidade de promoções verticais e horizontais, já que as primeiras têm menos cargos de mesmo nível. Pelo Quadro XL pode se observar que nas empresas com mais de 500 empregados os administradores ocupam um maior número de funções do que nas empresas menores.

Além disso, vimos que nas empresas norte-americanas as promoções, especialmente as promoções horizontais, são usadas como um meio de treinamento e teste do diretor em potencial. A idéia do teste, especialmente, é fundamental. Uma das maiores vantagens que nos Estados Unidos, se atribui às organizações descentralizadas está na possibilidade que elas apresentam de testar com maior precisão os administradores. A maior autoridade que lhes é delegada resulta em maior responsabilidade. Na medida, por exemplo, em que lhes é delegada a responsabilidade e a autoridade total sobre uma fábrica, uma região de vendas, uma divisão, torna-se possível controlar seu trabalho através dos resultados que alcança. Transferir pessoal para essas posições torna-se assim uma excelente oportunidade para teste de sua capacidade administrativa.

Ora, já vimos que, no Brasil, grande parte dos administradores que chegam à diretoria já estavam a isto destinados ao entrarem para a empresa. As relações pessoais, o fato de pertencerem à mesma classe social, são ainda considerações essenciais. Segundo as palavras do diretor de um grande banco brasileiro, que estava preocupado em admitir um novo assistente de diretoria, para o qual haveria perspectivas de um prazo relativamente curto, para atingir a diretoria, “ao admiti-lo é preciso levar em conta que ele conviverá conosco; sentará à mesma mesa que nós”. Nesses termos, se a admissão já é feita com vistas à diretoria, e se as considerações relativas à classe social e às relações pessoais são mais importantes do que a competência profissional, é claro que as promoções com o único fito de testar o

administrador perdem a razão de ser, reduzindo-se o número de funções por que passa ele antes de atingir a diretoria.

### QUADRO XLI

#### NÚMERO DE EMPRESAS EM QUE TRABALHARAM ANTERIORMENTE

Diretor em empresas Outras empresas	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		nacionais		estran- geiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	15	30,0	6	20,0	13	21,3	8	42,1	21	26,2
2	10	20,0	7	23,3	12	19,7	5	26,3	17	21,3
3	2	4,0	4	13,3	5	8,2	1	5,3	6	7,5
4	5	10,0	1	3,3	5	8,2	1	5,3	6	7,5
5	1	2,0	3	10,0	3	4,9	1	5,3	4	5,0
6	2	4,0	2	6,7	4	6,6	—	—	4	5,0
Trabalharam para outras empresas	35	70,0	23	76,6	42	68,9	16	84,3	58	72,5
Não trabalharam anteriormente	15	30,0	5	16,7	17	27,9	3	15,7	20	25,0
Outras áreas	—	—	2	6,7	2	3,2	—	—	2	2,5
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>
Média	1,5		2,0		1,8		1,6		1,7	
Média incluindo empresa atual	2,5		3,0		2,8		2,6		2,7	

A mobilidade entre empresas é também bastante pequena. Segundo o Quadro XLI, 25% dos entrevistados trabalharam apenas em uma empresa, aquela da qual se tornaram diretores. Outros 2,5% trabalharam em outras áreas que não empresas antes de entrar para a empresa da qual se tornariam diretores. Sobram apenas 72,5% que trabalharam em mais de uma empresa. A maioria dos entrevistados trabalhou em apenas uma empresa além da atual (26,2%) ou então em duas empresas (21,3%). Em média trabalharam para apenas 1,7 empresas, antes de entrarem para a empresa de que se tornaram diretores. Conseqüentemente, considerando inclusive a atual empresa, trabalharam em média para pouco menos de 3 empresas. As variações de um tipo de empresa para outro não são muito significativas. Merece, no entanto, ser observado que os diretores das empresas menores trabalharam para mais empresas do que os diretores de empresas maiores.

Neste caso, porém, a mobilidade é reduzida apenas em termos absolutos. Em termos relativos não dispomos de dados para comparar com a mobilidade entre empresas dos Estados Unidos, por exemplo. Podemos, todavia, comparar a mobilidade entre as empresas nacionais e estrangeiras. O que observamos, então, é que, para as empresas nacionais, a mobilidade é consideravelmente maior do que para as estrangeiras. Por outro lado, para as empresas menores, a mobilidade é maior do que para as empresas maiores. A razão para isto está provavelmente no relacionamento existente entre o grau de burocratização das empresas e a mobilidade entre empresas. Já vimos que as empresas estrangeiras e as empresas maiores tendem a ser mais burocráticas. Ora, quanto mais burocrática uma empresa, mais as promoções tendem a ocorrer com pessoal de dentro. Nos Estados Unidos, por exemplo, em 1900, apenas 17,9% dos seus diretores chegaram à diretoria por trabalhar dentro da própria empresa, contra 50,8% em 1950, época em que a burocratização das empresas atingira um elevado grau, reduzindo-se assim a mobilidade entre empresas<sup>8</sup>.

Em qualquer hipótese, a mobilidade entre empresas dos homens que foram nelas bem sucedidos, ou seja, de seus diretores, é muito pequena. Considerando-se todas as empresas, inclusive a atual, a média não ultrapassa, em nenhum dos casos, 3 empresas. Isto significa, de um lado, que as empresas, seja qual for o seu tipo, dão um grande valor à fidelidade empresarial. Administradores que vivem mudando de empresa, no setor industrial, são mal vistos. Não dão tranquilidade a seus superiores. Não oferecem a garantia de suportar os momentos difíceis, em que seu salário não está suficientemente elevado, em que suas idéias não estão sendo suficientemente aceitas. Todo administrador passa por momentos como esses em uma empresa. E os superiores dão grande valor à capacidade do administrador de suportar os maus momentos.

### QUADRO XLII

#### ÚLTIMA POSIÇÃO OCUPADA NA EMPRESA ANTERIOR

Em cargo	Diretor em empresas		+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		nacionais		estrangeiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Inferior	21	42,0	16	53,3	29	47,5	8	42,1	37	46,3		
Idêntico	8	16,0	8	26,7	8	13,1	8	42,1	16	20,0		
Superior	2	4,0	1	3,3	3	4,9	—	—	3	3,7		
Outras áreas de trabalho	4	8,0	—	—	4	6,6	—	—	4	5,0		
Não trabalharam	15	30,0	5	16,7	17	31,9	3	15,8	20	25,0		
TOTAL	50	100,0	30	100,0	61	100,0	19	100,0	80	100,0		



O Quadro XLII nos informa se, na última mudança de empresa dos diretores entrevistados, foram eles promovidos ou não. Entre os que trabalharam em mais de uma empresa, a maioria, mais de 60% foram promovidos (46,3% do total, inclusive os que não mudaram de empresas). É importante notar, todavia, a diferença entre as empresas nacionais e as estrangeiras. Enquanto que entre as primeiras a grande maioria ocupava na empresa anterior um posto inferior, entre as empresas estrangeiras, metade dos entrevistados não foi promovida quando da sua última mudança de empresa.

Temos, no Quadro XLIII, a mobilidade entre setores industriais. Verificamos que a mesma é relativamente grande, maior mesmo do que talvez se pudesse esperar. Para 56,3% dos entrevistados, a última empresa em que trabalharam era de ramo diferente do da empresa atual. O fato de as empresas serem nacionais ou estrangeiras, maiores ou menores, não produz variações significativas em relação a esta porcentagem.

### QUADRO XLIII

#### SE A ÚLTIMA EMPRESA PARA QUE TRABALHOU ERA DO MESMO RAMO

Diretor em empresas Do mesmo ramo?	+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		nacio- nais		estran- geiras		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Sim	9	18,0	6	20,0	11	18,0	4	21,1	15	18,8
Não	26	52,0	19	63,3	33	54,1	12	63,1	45	56,2
Não trabalharam antes	15	30,0	5	16,7	17	31,9	3	15,8	20	25,0
TOTAL	50	100,0	30	100,0	61	100,0	19	100,0	80	100,0

Por este quadro temos uma confirmação da importância da formação generalista do administrador. Desde o trabalho pioneiro de Fayol, é afirmação constante de todos os textos básicos de Administração que o administrador de cúpula não pode ser um especialista, que sua cultura deve ser a mais geral possível, que deve entender um pouco de cada coisa, a fim de tomar decisões com o auxílio, isto sim, dos especialistas, sobre assuntos os mais diversos. Vemos, agora, por esta pesquisa, que este caráter generalista dos administradores também lhes permite mudar de empresas localizadas em setores industriais os mais diversos sem maior dificuldade.

Finalmente, o Quadro XLIV, para o qual fizemos um cruzamento apenas para empresas maiores e menores de 250 empregados, nos apresenta

uma medida de mobilidade social intergeracional. Temos nesse quadro as primeiras funções exercidas pelos diretores, quando começaram a trabalhar. Apenas 2,5% dos diretores começaram já nessa posição. Por outro lado, 47,2% começaram em um nível definitivamente inferior dentro da empresa (office-boys, auxiliares de escritório, operários). Dentro desse grupo, porém, a grande maioria começou como auxiliares de escritório (37,5%). Apenas 2,5% dos diretores de empresas industriais começaram como operários. O número elevado de diretores que começaram como auxiliares de escritório não significa que todos eles tivessem uma posição social correspondente em suas famílias. Há, todavia, uma razoável correspondência. Os dados deste quadro, que nos dão uma medida de mobilidade intergeracional, são de um modo geral coerentes com os do Quadro XXI, que apresentavam nossa medida básica de mobilidade social intergeracional.

#### QUADRO XLIV

#### PRIMEIRAS FUNÇÕES EXERCIDAS PELOS ENTREVISTADOS

Funções	Diretor em empresas		+ de 500 empregad.		250 a 500 empregad.		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Operário	1	2,0	1	3,3	2	2,5		
Office-boy	3	6,0	2	6,7	5	6,2		
Aux. de escritório, datilógrafo, bancário	21	42,0	9	30,0	30	37,5		
Funcion. Administr. (acima das anter.)	8	16,0	1	3,3	9	11,2		
Vendedor	2	4,0	2	6,7	4	5,0		
Função técnica (nível médio)	3	6,0	7	23,3	10	12,5		
Professor	2	4,0	1	3,3	3	3,8		
Estagiário	4	8,0	—	—	4	5,0		
Engenheiro	3	6,0	2	6,7	5	6,2		
Diretor de empresa	—	—	2	6,7	2	2,5		
Outras	3	6,0	3	10,0	6	7,5		
TOTAL	50	100,0	30	100,0	80	99,9		

Em resumo, com relação à mobilidade dos administradores de cúpula entre as funções e as empresas, temos que a mobilidade dos administradores paulistas entre as funções é muito pequena. Já a mobilidade entre empresas só pode ser considerada pequena em termos absolutos. Em média, os diretores das empresas paulistas trabalham em duas empresas. Considerando-se apenas aqueles que trabalharam em mais de uma empresa, essa média sobe para 2,5. Entretanto, nos Estados Unidos, devido ao crescimento das grandes organizações burocráticas, dentro das quais os administradores seguem uma carreira prevista e regulamentada até chegarem à cúpula, a mobilidade entre empresas é menor ainda. Finalmente, vimos que os diretores entrevistados, em sua maioria, foram promovidos quando mudaram pela última vez de empresa, e que essa mudança, em 56,2% dos casos, ocorreu entre empresas de setores industriais diferentes. Vale ainda observar que 25% dos administradores trabalharam em uma única empresa até chegarem à diretoria, e que quase a metade dos diretores ocupou inicialmente posições nitidamente inferiores dentro das empresas.

#### NOTAS

- (1) Max Weber, em *From Max Weber*, editado por H.H. Gerth e C. Wright Mills, Oxford University Press, 1958, Nova York, p. 203.
- (2) Mabel Newcomber, op. cit., p. 136.
- (3) Mabel Newcomber, op. cit., p. 112.
- (4) Op. cit., p. 112.
- (5) Cf. L. C. Bresser Pereira, *The Rise of Middle Class and Middle Management in Brazil*, op. cit.
- (6) Norman H. Martin e Anselm L. Strauss, *Patterns of Mobility within Industrial Organizations*, em *Industrial Man*, editado por W. Lloyd Warner e Norman H. Martin, Harper & Brothers, 1959, Nova York, pp. 88-89.
- (7) Mabel Newcomber, op. cit., p. 96.
- (8) Idem, p. 102.

## Capítulo VI

### ORIGEM SOCIAL E CARREIRA

Examinamos nos dois capítulos anteriores a origem social e a carreira dos diretores das empresas paulistas. Os dois problemas, porém, foram examinados separadamente. Usando sempre como variáveis independentes a nacionalidade das empresas e seu tamanho, verificamos como variava a mobilidade social e a mobilidade profissional dos diretores, em função de ser a empresa nacional ou estrangeira, ou então, com 250 a 500 empregados ou com um número maior de empregados. Evidentemente, porém, deve existir uma relação entre a mobilidade profissional dos diretores e sua origem social. É este tipo de seleção que procuraremos estudar neste capítulo.

O caráter geral da relação entre a origem social e a mobilidade profissional dos diretores é facilmente predizível. Entre os diretores que tiverem origem nas classes superiores deverá existir proporcionalmente um número consideravelmente menor de diretores profissionais e provavelmente terão conseguido atingir a diretoria com mais facilidade (em menos tempo) do que os diretores das classes inferiores.

Estas hipóteses explicam-se por si mesmas. A classe social de um indivíduo vai determinar de forma preponderante suas oportunidades de êxito profissional. Já vimos no Capítulo IV, quando examinamos a mobilidade social dos diretores, que um indivíduo originário da classe alta tem quase duzentas vezes mais oportunidade de atingir a diretoria de uma empresa do que um indivíduo originário da classe baixa. Entretanto, como existe um número muito maior de famílias na classe baixa do que na classe alta, acabamos por ter um número razoável de diretores originários da classe baixa. Vimos no Capítulo IV que 7,5% dos diretores originam-se da classe

baixa contra 20% da classe alta, ficando os restantes 72.5% para os três níveis da classe média. Os diretores originários das classes inferiores, porém, deverão provavelmente ter um tipo de carreira diferente da carreira dos diretores originários de famílias com uma situação social e econômica privilegiada. É esta a diferença que vamos estudar, agora, muito rapidamente.

### *Duas Grandes Classes*

Para realizarmos esta análise decidimos reunir os diretores de nossa amostra, que havíamos classificado em cinco classes ou estratos sociais, em apenas dois grandes grupos: o das classes sociais superiores e o das classes inferiores. Consideramos classes sociais superiores a classe alta e a classe média superior, e classificamos como inferiores as classes média-média, média inferior e baixa. Adotando este critério de classificação ficamos com 34 diretores, correspondendo a 42,5% do total, originários das classes superiores, e 46 diretores, correspondendo a 57,5% do total de diretores originários das classes inferiores.

A adoção desse critério de classificação em apenas dois grandes grupos deveu-se, em parte, a argumentos de ordem metodológica. De um lado, simplificávamos e tornávamos mais facilmente compreensíveis e analisáveis os resultados obtidos. Por outro lado, dado o tamanho reduzido de nossa amostra, não obteríamos resultados cruzados significativos se quiséssemos trabalhar com cinco classes ao invés de duas. Originários da classe baixa, por exemplo, temos apenas 6 diretores. Não seria possível tirar conclusões com base em amostra tão pequena.

Entretanto, além destas considerações metodológicas, decidimos reduzir a estratificação social dos diretores para apenas dois grupos, estabelecendo uma linha divisória que separa a classe média superior da classe média-média, porque acreditamos que nas sociedades industriais modernas o setor social dominante é constituído não apenas da classe alta, mas também da classe média superior.

A classe média superior caracteriza-se por uma situação econômica confortável, por um padrão de consumo relativamente elevado, através do qual procura imitar a classe alta, pela educação superior e conseqüente competência profissional de seus membros, que freqüentemente convivem com a classe alta. O número e a importância das pessoas situadas na classe média superior não cessa de aumentar. E hoje, na moderna sociedade industrial capitalista, na civilização tecnológica do Século XX, os membros da classe média superior, dada sua competência tecnoburocrática, participam da vida social quase em igualdade de condições com os da classe alta. Já observamos neste trabalho que o mundo não está mais dividido em proprietários e não-proprietários. Há proprietários de muitos níveis, da

mesma maneira que há não-proprietários de inúmeros tipos. Conseqüentemente, não se pode mais afirmar que a classe dominante nos países capitalistas seja constituída apenas pela alta burguesia. A estrutura social dos países capitalistas perdeu essa simplicidade. A rigor não se deve falar mais em uma classe dominante. Há diversas classes dominantes. Podemos distinguir pelo menos duas classes que fazem parte da chamada "classe dominante", e que nós estamos chamando de classes superiores: a classe alta e a classe média superior. Principalmente dentro dessas duas classes, e muito secundariamente dentro das demais, situam-se os grupos sócio-econômicos que vão, efetivamente, disputar e partilhar o poder político, o prestígio e o privilégio dentro das sociedades capitalistas modernas. Estes grupos sócio-econômicos podem, a rigor, ser divididos em três grandes grupos: os capitalistas ou alta burguesia, os tecnoburocratas (que compreendem principalmente os administradores profissionais públicos e privados, os engenheiros e os militares dos exércitos modernos) e um terceiro grupo muito heterogêneo de aspirantes, em geral marginalizados do poder, compreendendo os estudantes, os líderes sindicais, os intelectuais e os artistas. Há ainda um quarto grupo constituído dos políticos, que se inserem e que servem, em maior ou menor grau, aos interesses dos grupos sócio-econômicos dominantes. Com raras exceções, esse grupo não existe autonomamente, participando, de uma forma ou de outra, dos três grupos básicos.

Ora, se examinarmos, mesmo superficialmente, estes três grandes grupos, verificaremos que apenas o primeiro é definido em termos de propriedade. Nos demais, e principalmente no segundo grupo, há duas tônicas principais: a capacidade técnica e a capacidade de dirigir organizações burocráticas.

Dissemos, no início deste trabalho, que vivemos em um mundo dominado por organizações burocráticas. O Estado, as empresas, os exércitos, as escolas, os partidos políticos, os sindicatos, as associações estudantis, todos os tipos de associação são organizações burocráticas. Vemos por essa enumeração que todos os grupos acima citados, inclusive, até um certo ponto, os capitalistas, derivam seu poder de organizações burocráticas. Os únicos grupos em que o poder não deriva principalmente da organização burocrática, são os dos estudantes, dos artistas e dos intelectuais. Os tecnoburocratas civis ou militares, os líderes sindicais e mesmo os políticos têm como uma das bases de seu poder o fato de participarem de organizações burocráticas, de a elas terem sido capazes de se adaptar e de liderar. O administrador profissional no setor público ou privado, que alcança poder à medida que chega à diretoria das organizações, é um exemplo típico disto. As organizações burocráticas transformam-se em centros de poder econômico e político, e os administradores profissionais que chegam às suas cúpulas revestem-se desse poder.

Há, todavia, um outro elemento correlacionado, além da participação e liderança nas organizações burocráticas, que é fundamental. Trata-se de capacidade técnica, ou mais genericamente, a capacidade de dominar alguns setores da tecnologia moderna, seja no campo estritamente tecnológico, seja no campo das ciências sociais, seja no campo da política, seja no campo militar, seja no campo artístico. Os indivíduos com essa capacidade participam hoje, de forma crescente, do poder e do privilégio nas sociedades industriais modernas.

Ora, para resumirmos, são exatamente os membros da classe média superior, possuidores de uma educação superior e trabalhando geralmente em organizações burocráticas, que irão constituir as lideranças militares, técnicas, administrativas, estudantis, sindicais, que, juntamente com os capitalistas, detêm e disputam poder nas sociedades industriais modernas. Por esses motivos incluímos a classe média superior no grupo superior, e pudemos, assim, dividir a origem dos nossos entrevistados em apenas dois grupos — o das classes superiores, constituído da classe alta e da classe média superior, e o das classes inferiores, constituído da classe média-média, da classe média inferior e da classe baixa. Voltamos, assim, conforme havíamos prometido no Capítulo IV, a um esquema dicotômico de classes sociais, o qual é mais adequado para os objetivos da análise que pretendemos agora realizar.

### *Origem Social e as Empresas*

O fato de reduzirmos as classes sociais a apenas dois grupos tendeu, naturalmente, a diminuir as diferenças quanto à carreira dos diretores das empresas em função de sua origem social. Se fôssemos comparar a carreira de um diretor originário da classe alta com um da classe baixa, certamente encontraríamos diferenças muito mais acentuadas do que comparando diretores originários das classes superiores com os das classes inferiores. Os dois grupos se tocam. Há certamente uma área cinzenta entre eles. De forma que as diferenças não poderão ser profundas.

Estas diferenças, porém, existem, e ocorreram exatamente no sentido que era de se prever.

No Quadro XLV, temos os diretores classificados em fundadores, herdeiros, amigos e profissionais, segundo o tipo de carreira que realizaram. Como era de se esperar, há uma porcentagem muito maior de diretores profissionais originários das classes inferiores (50%) do que das classes superiores (35,3%). Os administradores profissionais, embora não devam necessariamente originar-se de classes inferiores, deverão fazê-lo em proporção maior do que os diretores não profissionais. É significativo, porém, observar que também os diretores fundadores originam-se em maior número da classe inferior (8 diretores, correspondendo a 17,4% dos originários da

QUADRO XLV

TIPOS DE DIRETORES SEGUNDO A CARREIRA  
E CLASSE SOCIAL DE ORIGEM

Tipos de diretor	Classes Inferiores		Classes Superiores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Fundador	8	17,4	4	11,8	12	15,0
Herdeiro	6	13,0	17	50,0	23	28,7
Amigo	4	8,7	1	2,9	5	6,3
Profissional	23	50,0	12	35,3	35	43,7
Não Informaram	5	10,9	—	—	5	6,3
TOTAL	46	100,0	34	100,0	80	100,0

classe inferior) do que da classe superior (4 diretores, correspondendo a 11,8% dos originários da classe superior). Na verdade, como quase já havia ocorrido em relação aos diretores profissionais (23 contra 12), houve o dobro de diretores fundadores originários das classes inferiores, quando, no total, os diretores originários das classes inferiores não superavam de muito os demais (46 contra 34).

Em contrapartida, entre os diretores herdeiros — que seriam, tipicamente, embora não necessariamente, os privilegiados — o domínio dos originários das classes superiores é absoluto. Temos que 50% dos diretores originários das classes superiores são herdeiros, contra apenas 13% de diretores herdeiros entre os originários das classes inferiores.

Em síntese, entre os diretores originários das classes inferiores, temos uma nítida preponderância de administradores profissionais, enquanto que entre os originários das classes superiores dominam os herdeiros. Há cerca de três vezes mais diretores herdeiros originários das classes superiores (17) do que das classes inferiores (6). Os diretores herdeiros são claramente o produto das sociedades baseadas no privilégio. Nas sociedades capitalistas desenvolvidas, eles tendem a diminuir em importância. Enquanto existem, originam-se naturalmente das classes superiores. Seu caminho foi aplainado pelos pais. Provavelmente, porém, não possuem a competência e a motivação para o trabalho e a realização dos diretores profissionais originários principalmente das classes inferiores.



*QUADRO XLVI*

**SE O DIRETOR POSSUI MAIS DE 10% DO CAPITAL  
E CLASSE SOCIAL DE ORIGEM**

Classe social do diretor Possui?	Classes Inferiores		Classes Superiores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Sim	16	34,8	24	70,6	40	50,0
Não	30	65,2	10	29,4	40	50,0
TOTAL	46	100,0	34	100,0	80	100,0

Antes de examinarmos os dados relativos à carreira propriamente dita dos diretores, em função de sua origem social, pareceu-nos importante conhecer a relação entre a origem social e o controle da propriedade, o controle acionário das empresas. O Quadro XLVI nos dá essa informação. E confirma nossa expectativa. Entre os diretores originários das classes inferiores, apenas 34,8% dos diretores entrevistados possuem mais de 10% do capital da empresa, enquanto que para os originários das classes superiores a porcentagem correspondente é de 70,6%. A diferença, portanto, é nítida. A propriedade das empresas está claramente relacionada com a origem social dos diretores. Esta informação, aliás, confirma aquela que havíamos obtido com o quadro anterior: entre os diretores originários das classes superiores temos uma preponderância de herdeiros, que naturalmente são proprietários das empresas, controlando pelo menos parte de seu capital, enquanto que entre os diretores originários das classes inferiores o maior número é de administradores profissionais, que não possuem o controle acionário das empresas.

Também predizível é a informação que o Quadro XLVII nos fornece. Os diretores originários das classes inferiores dirigem empresas em que há diretores que não têm relação de parentesco nem de amizade com seus proprietários em maior proporção (52,2%) do que os diretores originários das classes superiores (44,1%). Este resultado era de se esperar porque, entre os próprios diretores entrevistados, há uma predominância de profissionais, não proprietários, entre os diretores originários das classes inferiores. As informações dos três últimos quadros, são portanto, perfeitamente coerentes entre si.

QUADRO XLVII

RELAÇÕES DE PARENTESCO OU AMIZADE DOS  
DIRETORES COM OS PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA  
E CLASSE SOCIAL DE ORIGEM

Entre os demais diretores	Classe social do diretor		Classes Inferiores		Classes Superiores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Há os que não têm relações de parentesco nem de amizade com os proprietários	24	52,2	15	44,1	39	48,8		
Há os que têm relações de parentesco com os proprietários	12	26,1	10	29,4	22	27,5		
Todos têm relações de parentesco ou amizade com os proprietários	10	21,7	9	26,5	19	23,7		
TOTAL	46	100,0	34	100,0	80	100,0		

Já o Quadro XLVIII não nos permite divisar uma tendência nítida. Procuramos estabelecer a relação entre a origem dos diretores e o controle acionário das empresas que ajudam a dirigir. Na média quase não houve diferenças. Os diretores da empresa e/ou seus familiares controlam aproximadamente a mesma porcentagem do capital das empresas, independentemente da origem social dos diretores entrevistados. É digno de nota, porém, que os diretores originários das classes inferiores trabalham em empresas em que uma maior porcentagem dos diretores e/ou seus familiares controlam mais de 50% de seu capital (67,4%), do que diretores originários das classes superiores. Este dado talvez seja uma indicação de que as empresas mais definitivamente controladas por seus proprietários tenderiam a nomear diretores de origem social inferior com um pouco mais de frequência. De um modo geral, porém, podemos afirmar que não foi possível determinar diferenças significativas quanto à relação entre o controle do capital das empresas por seus diretores e/ou seus familiares e a origem social dos diretores entrevistados. Note-se, ainda, que isto em nada contradiz os resultados do Quadro XLVII, pois naquele quadro estávamos interessados no controle acionário da empresa pelo próprio diretor entrevistado.

QUADRO XLVIII

PORCENTAGEM DO CAPITAL EM MÃOS DOS DIRETORES  
E/OU SEUS FAMILIARES E CLASSE SOCIAL DE ORIGEM

% do Capital	Classe social do diretor	Classes Inferiores		Classes Superiores		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
0 a 10		10	21,7	6	17,7	16	20,0
11 a 50		2	4,4	5	14,7	7	8,8
+ de 50		31	67,4	20	58,8	51	63,7
Não sabe		3	6,5	3	8,8	6	7,5
TOTAL		46	100,0	34	100,0	80	100,0
Média		56,6		54,2		55,6	

Em síntese, os quatro primeiros quadros que apresentamos neste capítulo, relacionando o tipo de carreira e o controle do capital dos diretores com suas respectivas origens sociais, nos dizem que os diretores originários das classes inferiores são preponderantemente profissionais, ou então (embora em proporção menor) fundadores; apenas uma minoria deles possui mais de 10% do capital das empresas que dirigem; e nas empresas em que trabalham há um número relativamente maior de diretores sem relação de parentesco ou amizade com os proprietários. Em contrapartida, os diretores originários das classes superiores são prevalentemente herdeiros; possuem maior controle acionário das empresas que dirigem; e nessas empresas há, relativamente, um número menor de diretores sem relação de parentesco ou amizade com os proprietários. Não foi possível estabelecer uma diferença nítida entre a origem social dos diretores e o controle acionário das empresas que ajudam a dirigir, de forma que não podemos afirmar, por exemplo, que nas empresas em que o controle acionário está bem circunscrito a alguns diretores e seus familiares haja menos ou mais diretores originários das classes inferiores do que das classes superiores.

*Carreira e Origem Social*

Examinemos, agora, alguns dados que relacionam especificamente o tipo de carreira dos diretores com sua origem social.

QUADRO XLIX

IDADE COM QUE SE TORNARAM DIRETORES  
E CLASSE SOCIAL DE ORIGEM

Classe social do diretor Grupos de Idade	Classes Inferiores		Classes Superiores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Até 25 anos	2	4,4	5	14,7	7	8,7
26 a 30	7	15,2	9	26,4	16	20,0
31 a 35	16	34,8	7	20,6	23	28,8
36 a 40	5	10,9	7	20,6	12	15,0
41 a 45	9	19,5	2	5,9	11	13,8
46 a 50	4	8,7	2	5,9	6	7,5
51 a 55	3	6,5	2	5,9	5	6,2
TOTAL	46	100,0	34	100,0	80	100,0
Média	36,4		32,3		35,1	

Os Quadros XLIX e L nos dão informações correlatas, de forma que os analisaremos conjuntamente. Os diretores originários das classes inferiores chegaram à direção das empresas quando eram, em média, quatro anos mais velhos do que os diretores originários das classes superiores: enquanto que, em média, aqueles tinham 36,4 anos quando se tornaram diretores, estes tinham apenas 32,3 anos. Os diretores originários das classes inferiores alcançaram a diretoria em maior porcentagem quando tinham 31 e 35 anos, enquanto que os diretores das classes superiores alcançaram a direção das empresas principalmente quando estavam na faixa de idade entre 26 e 30 anos.

As informações do Quadro XLIX completam-se com as do Quadro L. Os diretores originários das classes inferiores são um pouco mais velhos do que os das classes superiores. Deve-se salientar, porém, que este fato se explica especialmente porque há um número consideravelmente maior de diretores originários das classes inferiores com mais de 55 anos.

A maior idade ao chegarem à diretoria e a maior idade no momento da pesquisa dos diretores originários das classes inferiores condizem perfeitamente com a hipótese de que estes diretores tiveram um trabalho mais árduo para chegarem à direção das empresas. Entre os diretores originários das classes superiores, já vimos que há uma grande proporção de diretores

QUADRO L

IDADE ATUAL DOS DIRETORES E CLASSE SOCIAL DE ORIGEM

Grupos de Idade	Classes Inferiores		Classes Superiores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Até 35 anos	9	19,6	9	26,5	18	22,6
36 a 45	14	30,4	10	29,4	24	30,0
46 a 55	14	30,4	13	38,2	27	33,7
+ de 56	9	19,6	2	5,9	11	13,7
TOTAL	46	100,0	34	100,0	80	100,0
Média	45,0		44,1		43,9	

herdeiros. Naturalmente, esses diretores chegam à diretoria muito cedo. A promoção em geral não tem relação com seus méritos e esforço. É certo que, entre os diretores originários das classes inferiores, há um número considerável de diretores fundadores (mais do que entre os originários das classes superiores), e como esses diretores fundadores tendem a fundar suas empresas quando são jovens, a diferença de idade entre os diretores originários das classes inferiores e superiores diminui.

Os dois quadros seguintes também nos transmitem informações semelhantes. Vemos claramente por esses quadros que os diretores originários das classes inferiores levaram em média bem mais tempo para atingir a posição de diretores (19,5 anos) do que os diretores originários das classes superiores (14,6 anos). Entre os primeiros, a faixa de tempo em que mais alcançaram a diretoria foi a de 16 a 20 anos, enquanto que, para os diretores originários das classes superiores, a faixa de tempo correspondente foi de 11 a 15 anos.

Desde que passaram a trabalhar na empresa de que são diretores, porém, a diferença entre os dois grupos tornou-se muito pequena. Em média, levaram aproximadamente o mesmo tempo para atingirem a diretoria (cerca de 6 anos). Em ambos os grupos, cerca de 45% tornaram-se diretores em menos de um ano. Isto significa que provavelmente já começaram na empresa como diretores, uma parte deles participando de sua fundação. No intervalo seguinte, entre 1 e 5 anos, há uma diferença sensível entre os dois grupos que é compensada a seguir. Há uma porcentagem maior de diretores originários das classes superiores alcançando a diretoria entre 1 e 5 anos,

QUADRO LI

TEMPO QUE LEVARAM PARA ATINGIR A POSIÇÃO DE DIRETORES DESDE QUE COMEÇARAM A TRABALHAR E CLASSE SOCIAL DE ORIGEM

Classe social do diretor Nº de anos	Classes Inferiores		Classes Superiores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Menos de 1 ano	1	2,2	1	2,9	2	2,5
1 a 5	—	—	4	11,8	4	5,0
6 a 10	8	17,4	6	17,6	14	17,5
11 a 15	6	13,0	10	29,4	16	20,0
16 a 20	13	28,3	4	11,8	17	21,3
21 a 30	11	23,9	7	20,6	18	22,5
+ de 31	7	15,2	2	5,9	9	11,2
TOTAL	46	100,0	34	100,0	80	100,0
Média	19,5		14,6		17,5	

enquanto que há uma maior porcentagem de diretores originários das classes inferiores tornando-se diretores depois de trabalhar entre 6 a 10 anos na empresa. Depois de 11 anos há uma tendência à redução paulatina das porcentagens de acesso, significando que quem não atingiu a diretoria durante esse tempo irá tendo cada vez menos oportunidade de se tornar diretor.

Finalmente, temos o Quadro LIII com o número de empresas em que os diretores trabalharam anteriormente, relacionado com a classe social de origem. As diferenças entre os dirigentes originários das classes superiores e os dirigentes originários das classes inferiores não chegam a ser muito importantes neste caso. Temos 32,3% de diretores originários das classes superiores que não trabalharam anteriormente em outra empresa, contra 19,6% de diretores originários das classes inferiores. Em compensação, estes trabalharam, em maior número, em apenas uma empresa antes da atual (30,4%), do que os originários das classes superiores (20,6%). Entretanto, podemos afirmar que estes tendem a transferir-se de empresa um pouco menos do que os diretores originários das classes inferiores. Na média, temos 2,6 empresas, incluindo-se a atual, para os primeiros contra 2,9 empresas para os últimos. Isto provavelmente, significa que os diretores originários das

QUADRO LII

TEMPO QUE LEVARAM NA EMPRESA ATÉ SE  
TORNAREM DIRETORES E CLASSE SOCIAL DE ORIGEM

Classe social do diretor Nº de anos	Classes Inferiores		Classes Superiores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Menos de 1 ano	21	45,7	15	44,1	36	45,0
1 a 5	4	8,7	6	17,7	10	12,5
6 a 10	11	23,9	5	14,7	16	20,0
11 a 15	4	8,7	3	8,8	7	8,8
16 a 20	3	6,5	3	8,8	6	7,5
+ de 20	3	6,5	2	5,9	5	6,2
TOTAL	46	100,0	34	100,0	80	100,0
Média	6,4		6,1		6,1	

classes inferiores, tendo sido obrigados a percorrer socialmente um caminho mais longo, foram também levados a passar por um número maior de empresas.

Em resumo, trabalhamos neste capítulo com uma nova variável independente em lugar das variáveis tamanho ou nacionalidade das empresas: a origem social dos diretores. Havíamos utilizado, no Capítulo IV, a origem social como variável dependente, especialmente para estudarmos a mobilidade social dos dirigentes das empresas industriais paulistas. Agora transformamos a origem social em uma variável independente e procuramos analisar sua influência sobre outras variáveis estudadas nesta pesquisa.

Ao invés de cinco classes sociais, utilizamos neste capítulo apenas dois grandes grupos sociais: as classes superiores, que compreendem a classe alta e a classe média superior, e as classes inferiores, que abrangem a classe média-média, a classe média inferior e a classe baixa. Esta divisão dicotômica não é arbitrária. Partimos da hipótese de que, nas sociedades industriais modernas, a classe dominante, que se apropria da maior parte do poder, do prestígio e do privilégio disponíveis em uma sociedade, não se limita mais à classe alta, capitalista, incluindo também a classe média superior.

A partir dessa grande divisão da sociedade, encontramos algumas diferenças significativas em relação à carreira dos dirigentes. Verificamos que há uma porcentagem maior de diretores originários das classes inferiores

QUADRO LIII

NÚMERO DE EMPRESAS EM QUE TRABALHARAM ANTERIORMENTE E CLASSE SOCIAL DE ORIGEM

Classe social do diretor	Nº de empresas	Classes Inferiores		Classes Superiores		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
1		14	30,4	7	20,6	21	26,3
2		11	23,9	6	17,7	17	21,2
3		3	6,5	3	8,8	6	7,5
4		2	4,4	4	11,8	6	7,5
5		3	6,5	1	2,9	4	5,0
6		3	6,5	1	2,9	4	5,0
Trabalharam para outras empresas		36	78,2	22	64,7	58	72,5
Não trabalharam para outras empresas		9	19,6	11	32,3	20	25,0
Outras áreas		1	2,1	1	3,0	2	2,5
TOTAL		46	100,0	34	100,0	80	100,0
Média		1,9		1,6		1,7	
Média incluindo empresa atual		2,9		2,6		2,7	

entre os diretores profissionais e os diretores fundadores. Em contrapartida, há os diretores herdeiros e os diretores amigos que se originam principalmente das classes superiores. Os diretores originários das classes inferiores controlam menor porcentagem do capital das empresas; trabalham em empresas mais burocratizadas, em que há mais diretores sem relações de amizade ou parentesco com os proprietários; tornaram-se diretores mais tarde do que os originários das classes superiores e são ligeiramente mais velhos; levaram mais tempo para chegar à diretoria desde que começaram a trabalhar, e quase o mesmo tempo desde que entraram para a empresa de que são diretores; finalmente, trabalharam em mais empresas do que os diretores originários das classes superiores.

Todos esses resultados eram mais ou menos predizíveis. Mostram que os originários das classes inferiores, ou fundaram a empresa, ou se transfor-



maram em administradores profissionais. Em qualquer hipótese, seu caminho para chegar à diretoria foi mais longo e difícil do que o dos originários das classes superiores.

## Capítulo VII

### DIRETORES PROFISSIONAIS E NÃO-PROFISSIONAIS

Faremos, finalmente, uma análise das principais informações que levantamos nesta pesquisa, tendo como variáveis independentes não mais o tamanho ou a nacionalidade das empresas, como fizemos nos cinco primeiros capítulos, ou então a origem social dos dirigentes, como fizemos no capítulo anterior, mas o fato de ser o diretor um administrador profissional ou não.

Nos capítulos precedentes, principalmente no Capítulo II, discutimos a importância sempre crescente que vêm adquirindo os administradores profissionais no mundo moderno. Cabe a eles, de forma cada vez mais independente, o controle das organizações burocráticas públicas e privadas. Por outro lado, o poder nas sociedades industriais modernas concentra-se cada vez mais nessas organizações. Esta concentração de poder tende a realizar-se em torno da organização burocrática principal: o estado moderno. Conforme observa Reinhard Bendix, “a burocracia governamental moderna detém um *monopólio de poder*”<sup>1</sup>. As grandes organizações burocráticas privadas, porém, também detém uma soma considerável de poder, especialmente na medida em que se aliam com o setor público.

Dentro dessa perspectiva, os administradores profissionais públicos e privados vão ganhando um poder e um prestígio social crescentes. Nas palavras de Max Weber, “por enquanto o que está em marcha é a ditadura do funcionário e não do trabalhador”<sup>2</sup>. Burnham, portanto, seguiu os passos de Weber, quando desenvolveu sua teoria da revolução dos gerentes. O poder dos administradores, ou, mais genericamente, dos tecnoburocratas, porém, não é absoluto. Nos países comunistas ele é geralmente obtido em aliança

com o grupo político. Nos países capitalistas, os grandes proprietários, aos quais os administradores naturalmente se aliam, ainda detêm grande soma de poder em nome próprio.

Vimos no Capítulo II que no Brasil e especificamente em sua região mais industrializada — O Grande São Paulo —, onde realizamos esta pesquisa, a burocratização das empresas e a profissionalização da sua administração está ainda bastante atrasada, principalmente se tomarmos como ponto de referência os Estados Unidos. A burocratização no setor público no Brasil, da mesma forma que em muitos outros países subdesenvolvidos, caminhou mais depressa do que no setor privado. Já existe, porém, nas médias e grandes empresas brasileiras, um certo grau de burocratização. Por isso, conforme vimos no Quadro XXXII, pudemos detectar, entre os 80 dirigentes que foram escolhidos ao acaso em nossa amostra, 35, ou seja, 43,8%, que podem ser considerados administradores profissionais. Este fato, entre outros, é uma indicação clara de que “no Brasil estamos iniciando uma fase de transição, na qual os empresários industriais começam a ter a seu lado os administradores profissionais, participando de seu poder e prestígio, e ganhando importância cada vez maior na execução da atividade empresarial institucionalizada, ou seja, na promoção do desenvolvimento econômico do País. Não podemos afirmar que os empresários já estejam perdendo seu poder e prestígio em favor dos administradores profissionais. Os empresários que, entre 1930 e 1960, realizaram a revolução industrial brasileira, estão ainda, em sua maioria, vivos e ativos. Mas é indiscutível o aparecimento, dentro do cenário econômico brasileiro, do administrador profissional com uma expressão cada vez maior”<sup>3</sup>.

Neste capítulo, usaremos a distinção entre diretores profissionais e diretores não-profissionais (fundadores, herdeiros e amigos, correspondendo, respectivamente a 14,9, 28,7 e 6,3% de nossa amostra), como variáveis independentes. Colocaremos em uma coluna à parte os 5 diretores que não pudemos classificar em nenhuma dessas duas grandes categorias. Esta tabulação cruzada nos permitirá verificar até que ponto a condição de ser diretor profissional ou não influencia a carreira dos dirigentes das empresas paulistas.

### *Controle do Capital e Instrução*

Antes de examinarmos a carreira propriamente dita de nossos diretores, parece conveniente analisarmos algumas características gerais dos diretores profissionais e não-profissionais. Conceituamos administradores profissionais como funcionários assalariados, os quais, sem possuir a propriedade das empresas, exercem cargos de direção em virtude de sua capacidade, experiência e instrução especializada. Ou, nos termos de Robert A. Gordon, ao definir administradores profissionais: “Sua posição não é alcançada através

da propriedade. Eles são especialistas assalariados, treinados através da experiência e da educação no campo da administração”<sup>4</sup>.

Isto não significa, porém, que os administradores profissionais só atinjam as posições de direção devido à sua competência técnica, e muito menos os diretores “não-profissionais” não possuam competência técnica. O administrador profissional é um técnico. É um funcionário assalariado que ocupa um cargo em uma organização burocrática em virtude do pressuposto de que possua competência técnica. Trata-se, porém, de uma mera pressuposição. Descrita em termos de tipo ideal, como o fez Weber, a burocracia é sempre racional. Da mesma forma, o administrador profissional será sempre eficiente. Em termos de realidade, porém, a ineficiência ou incompetência técnica de um administrador não lhe tira a qualidade de administrador profissional. Muitos administradores conseguem ser bem sucedidos graças à sorte, à esperteza, à capacidade de agradar os superiores, à habilidade política, embora tecnicamente sejam incompetentes em diversos graus. Ocupam seu cargo, porém, em função de uma pressuposição de competência. São administradores profissionais, portanto.

Em contrapartida, e obviamente, o conceito de diretor não-profissional não tem qualquer relação com incompetência técnica. Pelo contrário, os diretores fundadores, em especial, devem ser altamente competentes. São os empresários que criaram a empresa, que assumiram o risco da inovação e da acumulação de capital — e foram bem sucedidos. Já em relação aos diretores herdeiros e aos diretores amigos não temos qualquer indicação de competência técnica. Em princípio eles não ocupam a diretoria em função de sua competência técnica. Mas sua eventual capacidade pode ter influído para o seu acesso à diretoria. E mesmo que isto não tenha ocorrido, e que o acesso à diretoria se deva estritamente às suas relações de parentesco ou amizade com os proprietários, nada impede que o diretor seja muito competente profissionalmente. São inúmeros os casos de filhos de empresários que revelam grande capacidade empresarial e administrativa. Eles, em geral, recebem uma educação formal e um treinamento ao nível da empresa, a partir de seus próprios pais, que aumentam suas chances de êxito no exercício dos cargos de direção. Não obstante, é razoável esperar que esteja entre os diretores herdeiros e os diretores amigos o maior grau de incompetência técnica.

Em qualquer hipótese, competência técnica não é critério para distinguir diretores profissionais de não-profissionais. Em nossa pesquisa, não utilizamos esse critério. Decidimos utilizar, simplesmente, o critério de relacionamento com os fundadores da empresa. Se o diretor fundou ele próprio a empresa, ou se é parente ou amigo dos fundadores, ele foi considerado não-profissional. Os diretores que não tinham relação de parentesco ou amizade com os fundadores foram considerados profissionais. Cinco dos diretores não puderam ser classificados. Em qualquer hipótese,

não pretendemos que o critério de classificação seja perfeito. Apresenta, em especial, o defeito de permitir a classificação como profissional de diretores que compraram a empresa já em funcionamento. Estes casos, porém, são raros, e tudo indica que não chegaram a influir significativamente nos resultados da pesquisa.

#### QUADRO LIV

#### SE OS DIRETORES POSSUEM 10% OU MAIS CAPITAL

Diretores Possuem	Profissionais		Não-Profissionais		Não-Clas- sif.	Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	Nº	%
Sim	5	14,3	33	82,5	1	39	48,8
Não	30	85,7	7	17,5	4	41	51,2
TOTAL	35	100,0	40	100,0	5	80	100,0

Os diretores profissionais não possuem, em princípio, a propriedade da empresa. Excepcionalmente, isto poderá ocorrer, conservando o diretor a sua qualidade de administrador profissional, se ele adquiriu parte da propriedade da empresa depois de ter alcançado a diretoria de acordo com critérios profissionais. No Quadro LIV, como era previsível, verificamos que a grande maioria dos diretores profissionais não possuem 10% ou mais do capital da empresa (85,7%) enquanto que o inverso ocorre com os diretores não-profissionais. Os 14,3% de diretores profissionais que possuem mais de 10% do capital se deve, em parte, àquela possibilidade de que isto excepcionalmente ocorra, e em parte a prováveis imprecisões da classificação. Sem dúvida, porém, o Quadro LIV estabelece uma clara distinção entre diretores profissionais e diretores não-profissionais.

Já em relação ao Quadro LV a diferença não é tão clara. Instrução não é uma variável independente que diferencia claramente administradores profissionais dos não-profissionais. Estes apresentam um nível de instrução um pouco inferior ao dos administradores profissionais. E esta diferença provavelmente acentuar-se-ia se não tivéssemos tido um número relativamente pequeno de diretores dos quais não pudemos obter informação a respeito: 27,5% entre os diretores não-profissionais. Muitos dos que não responderam, provavelmente, têm nível de educação inferior. De um modo geral, porém, o

nível de instrução dos diretores profissionais é apenas um pouco superior ao dos não-profissionais.

### QUADRO LV

#### INSTRUÇÃO DOS DIRETORES PROFISSIONAIS E NÃO-PROFISSIONAIS

Diretores Nível	Profissionais		Não-Profissionais		Não Classif.	Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	Nº	%
Superior	19	54,3	19	47,5	3	41	51,3
Secundário 2º ciclo	8	22,9	5	12,5	1	14	17,5
Secundário 1º ciclo	—	—	3	7,5	—	3	3,7
Primário	1	2,8	2	5,0	—	3	3,7
S/Informação	7	20,0	11	27,5	1	19	23,8
TOTAL	35	100,0	40	100,0	5	80	100,0

Esta semelhança se deve ao fato de que, de um lado temos, entre os diretores profissionais, um número elevado que entrou na empresa sem curso superior, em funções inferiores, e depois foram aos poucos subindo; e de outro lado, temos entre os diretores não-profissionais, para compensar os diretores fundadores, um número elevado de diretores herdeiros que, graças à situação econômica de seus pais, puderam completar seus estudos antes de começar a trabalhar.

#### *Origens Étnicas*

No Quadro LVI temos as origens étnicas de diretores profissionais e não-profissionais. Há algumas diferenças que merecem ser salientadas. Temos o dobro de diretores profissionais com origem brasileira em relação aos não-profissionais. Originários dos Estados Unidos há apenas diretores profissionais. Para os originários da Itália a situação é de equilíbrio. Já os diretores originários de Portugal e do Líbano são predominantemente diretores não-profissionais.

QUADRO LVI

ORIGENS ÉTNICAS DOS DIRETORES PROFISSIONAIS E  
NÃO-PROFISSIONAIS

Diretores Países	Profissionais		Não-Profissionais		Não Classif.	Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	Nº	%
Brasil	9	25,7	5	12,5	2	16	20,0
Itália	12	34,3	12	30,0	1	25	31,2
Alemanha	2	5,7	4	10,0	—	6	7,5
Portugal	2	5,7	6	15,0	—	8	10,0
Estados Unidos	2	5,7	—	—	1	3	3,8
Espanha	2	5,7	1	2,5	—	3	3,8
Líbano	—	—	4	10,0	—	4	5,0
Áustria	1	2,9	3	7,5	—	4	5,0
Outros Países	5	14,3	5	12,5	1	11	13,7
TOTAL	35	100,0	40	100,0	5	80	100,0

OUTROS PAÍSES: Arménia-2., Romênia-2., França-1., Holanda-1., Romênia-1., Síria-1., Suíça-1., Ucrânia-1.

Este fato é uma indicação de que os diretores originários de Portugal e do Líbano e provavelmente as empresas que dirigem conservam características tradicionais ou não modernas mais acentuadas do que os diretores originários da Itália. Entretanto, não classificamos as empresas de acordo com a origem predominante de seus diretores, de forma que não podemos ter uma noção precisa a respeito.

Em relação à naturalidade ou país de nascimento dos próprios diretores que aparece no Quadro LVII, as diferenças entre profissionais e não-profissionais são pouco significativas. Há um domínio total de diretores brasileiros. A porcentagem é um pouco maior entre os diretores não-profissionais: 75,0 contra 71,4%, mas a diferença é muito pequena. O mesmo acontece com a Itália. Já para os demais países não podemos tirar qualquer conclusão, dado o pequeno número de diretores em cada país.

Já em relação à origem social, as diferenças entre diretores profissionais e os não-profissionais são profundas. Segundo podemos verificar pelo Quadro LVIII, enquanto apenas 5,7% dos diretores profissionais originam-se da classe alta, 35% dos não-profissionais originavam-se dessa classe. Como era de se esperar, os diretores profissionais originam-se predominantemente

QUADRO LVII

NATURALIDADE DOS DIRETORES PROFISSIONAIS E  
NÃO-PROFISSIONAIS

Diretores Países	Profissionais		Não Profissionais		Não Classif.	Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	Nº	%
Brasil	25	71,4	30	75,0	3	58	72,5
Itália	3	8,6	4	10,0	1	8	10,0
Alemanha	1	2,9	2	5,0	—	3	3,8
Portugal	—	—	1	2,5	—	1	1,2
Estados Unidos	2	5,7	—	—	1	3	3,8
Líbano	—	—	1	2,5	—	1	1,2
Áustria	—	—	1	2,5	—	1	1,2
Outros Países	4	11,4	1	2,5	—	5	6,2
TOTAL	35	100,0	40	100,0	5	80	99,9

OUTROS PAÍSES: Rumânia, França, Suíça, Inglaterra e Hungria.

das classes médias: 88,6% dos diretores profissionais originam-se das três classes médias que definimos em nossa pesquisa. Os tecnoburocratas, entre os quais os administradores profissionais são seus representantes mais significativos, originam-se quase por definição da classe média. Nesta pesquisa tivemos mais uma confirmação clara deste fato.

O Quadro LIX, onde temos a situação econômica da família, repete o que já víamos no quadro anterior. Temos 45% dos diretores não-profissionais cuja família era rica ou muito rica na época de sua infância ou adolescência, contra apenas 2,9% para os diretores profissionais. Entre estes dominam absolutamente as famílias com situação econômica remediada: 82,8%.

Por outro lado, porém, em relação ao nível de instrução do pai do diretor, as diferenças, ainda que pequenas, favorecem os administradores profissionais. Entre estes, temos 37,1% cujos pais têm educação superior, contra 30% entre os não-profissionais, conforme podemos ver no Quadro LX. Esta informação é importante. Mostra que a educação do pai foi um fator fundamental no êxito profissional do filho. Apesar da situação econômica muito inferior e da classificação social mais baixa, os diretores profissionais conseguiram atingir a diretoria das empresas. Está claro que o



QUADRO LVIII

ORIGEM SOCIAL DOS DIRETORES PROFISSIONAIS E  
NÃO-PROFISSIONAIS

Classes	Profissionais		Não-Profissionais		Não Classif.	Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	Nº	%
Classe Alta	2	5,7	14	35,0	—	16	20,0
Classe média-sup.	10	28,6	8	20,0	—	18	22,5
Classe média-média	11	31,4	10	25,0	3	24	30,0
Classe média inf.	10	28,6	5	12,5	1	16	20,0
Classe Baixa	2	5,7	3	7,5	1	6	7,5
TOTAL	35	100,0	40	100,0	5	80	100,0

QUADRO LIX

SITUAÇÃO ECONÔMICA DA FAMÍLIA

Situação econômica	Profissionais		Não-Profissionais		Não Classif.	Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	Nº	%
Muito pobre	—	—	—	—	—	—	—
Pobre	5	14,3	4	10,0	3	12	15,0
Remediada	29	82,8	18	45,0	1	48	60,0
Rica	—	—	15	37,5	1	16	20,0
Muito rica	1	2,9	3	7,5	—	4	5,0
TOTAL	35	100,0	40	100,0	5	80	100,0

bom nível de instrução de seus pais foi um fator decisivo para esse êxito. Pertencendo a classes sociais mais baixas, os pais dos diretores profissionais deviam, em princípio, ter menores oportunidades de obter instrução superior. José Pastore dirigiu pesquisa sobre as origens sociais dos estudantes universitários paulistas e verificou que, em 1969, 66% dos estudantes originam-se da elite, do estrato alto e do estrato médio alto, que correspondem aproximadamente às nossas classes superiores. Se acrescentarmos o estrato médio, essa porcentagem sobe a 80%<sup>5</sup>. Há 26 ou 30 anos atrás, quando não tivera início ainda o processo de democratização do ensino superior, essas porcentagens deviam ser muito maiores. Em contrapartida, verificamos, no Quadro LVIII, que apenas, 34,3% dos pais dos diretores profissionais pertenciam às classes superiores. Muitos dos pais de diretores profissionais que conseguiram educação superior deviam, portanto, constituir-se em exceções dentro de sua classe. E o fato de haverem conseguido essa situação deve ter sido um fator importante para sua própria mobilidade social e a de seus filhos. Não nos preocupamos, nesta pesquisa, em determinar causas da mobilidade social dos diretores. Não há dúvida, porém, que esta é uma indicação da importância já muitas vezes verificada, embora às vezes exagerada, da educação para a mobilidade social<sup>6</sup>.

*QUADRO LX*  
**NÍVEL DE INSTRUÇÃO DO PAI**

Diretores Idade	Profissionais		Não-Profissionais		Não Classif.	Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	Nº	%
Primário	10	28,6	11	27,5	2	23	28,8
Secundário	11	31,4	17	42,5	3	31	38,8
Superior	13	37,1	12	30,0	—	25	31,2
Nenhuma	1	2,9	—	—	—	1	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100,0</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	<b>5</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>

### *Carreira*

Vejamos finalmente as variações provocadas na carreira dos diretores pelo fato de eles serem ou não administradores profissionais.

QUADRO LXI

IDADE DOS DIRETORES PROFISSIONAIS E  
NÃO-PROFISSIONAIS

Diretores Idade	Profissionais		Não-Profissionais		Não Classif.	Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	Nº	%
Até 35 anos	6	17,2	10	25,0	2	18	22,5
36 a 45	14	40,0	10	25,0	—	24	30,0
46 a 55	11	31,4	13	32,5	3	27	33,7
+ de 56	4	11,4	7	17,5	—	11	13,8
TOTAL	35	100,0	40	100,0	5	80	100,0
Média	43,7		44,3			43,9	

A idade dos diretores, apresentada no Quadro LXI, não varia grandemente quando tomamos a média de idade. Os administradores profissionais apresentam uma média de idade ligeiramente inferior. Mas a diferença, se submetida a testes estatísticos, provavelmente não seria significativa. Há, entretanto, uma variação importante, que merece ser destacada, se tomarmos as faixas de idade. Há um número muito maior de diretores profissionais nas faixas intermediárias de idade, enquanto que os não-profissionais distribuem-se por todas as faixas mais ou menos igualmente. Na faixa entre 36 e 55 anos situam-se 71,4% dos profissionais, contra apenas 57,5% de não-profissionais. Em compensação há mais diretores não-profissionais mais jovens (provavelmente diretores herdeiros) e mais velhos (provavelmente diretores fundadores).

Conforme podemos ver pelo Quadro LXII, os diretores profissionais começaram a trabalhar um pouco mais cedo do que os não-profissionais: 20% dos profissionais começaram a trabalhar antes dos 14 anos, contra apenas 10% dos não-profissionais. Na média a diferença é pequena.

Já no Quadro LXIII, que nos apresenta a idade em que os diretores alcançaram a diretoria, a variação é clara. Os diretores profissionais chegam à diretoria bem mais tarde do que os não-profissionais: 38,3 anos para os primeiros contra 32,9 anos para os últimos. Antes dos 30 anos apenas 11,5% dos diretores profissionais haviam chegado à diretoria em comparação com 47,5% de não-profissionais. Neste caso, a condição de diretores fundadores e de diretores herdeiros se somam, ao invés de se compensarem, como

QUADRO LXII

IDADE EM QUE COMEÇARAM A TRABALHAR

Idade	Diretores		Profissionais		Não-Profissionais		Não Classif.	Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	Nº	%
Até 14 anos	7	20,0	4	10,0	3			14	17,5
15 a 18	13	37,1	17	42,5	—			30	37,5
19 a 22	10	28,6	12	30,0	2			24	30,0
+ de 23	5	14,3	7	17,5	—			12	15,0
TOTAL	35	100,0	40	100,0	5			80	100,0
Média	18,0		18,7					18,2	

QUADRO LXIII

IDADE COM QUE SE TORNARAM DIRETORES

Idade	Diretores		Profissionais		Não-Profissionais		Não Classif.	Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	Nº	%
Até 25 anos	1	2,9	6	15,0	—			7	8,7
26 a 30	3	8,6	13	32,5	—			16	20,0
31 a 35	12	34,3	9	22,5	2			23	28,8
36 a 40	6	17,1	5	12,5	1			12	15,0
41 a 45	7	20,0	3	7,5	1			11	13,8
46 a 50	2	5,7	3	7,5	1			6	7,5
51 a 55	4	11,4	1	2,5	—			5	6,2
TOTAL	35	100,0	40	100,0	5			80	100,0
Média	38,3		32,9					35,1	

QUADRO LXIV

TEMPO QUE LEVARAM PARA ATINGIR A POSIÇÃO DE DIRETORES DESDE QUE COMEÇARAM A TRABALHAR

Diretores Tempo	Profissionais		Não-Profissionais		Não Classif.	Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	Nº	%
Menos de 1 ano	—	—	2	5,0	—	2	2,5
1 a 5	—	—	4	10,0	—	4	5,0
6 a 10	4	11,4	9	22,5	1	14	17,5
11 a 15	7	20,0	9	22,5	—	16	20,0
16 a 20	11	31,4	5	12,5	1	17	21,3
21 a 30	9	25,7	7	17,5	2	18	22,5
+ de 31	4	11,4	4	10,0	1	9	11,2
TOTAL	35	100,0	40	100,0	5	80	100,0
Média	19,3		15,2			17,6	

acontecia no caso da idade. Os empresários criam cedo suas empresas e os herdeiros naturalmente também chegam à diretoria muito jovens. Já entre os diretores profissionais temos em nossa amostra 11,4% que chegaram à diretoria depois dos 50 anos.

A mesma diferença encontramos no Quadro LXIV, que apresenta o tempo que os diretores levaram para atingir a diretoria desde que começaram a trabalhar. Os diretores profissionais, como era de se esperar, levaram claramente mais tempo: em média, cerca de 4 anos mais. Em menos de 6 anos nenhum diretor profissional alcançou a diretoria, contra 15% de não-profissionais. Na medida em que a diretoria profissional está, em geral, embora nem sempre, mais relacionada com méritos pessoais e trabalho árduo do que a diretoria não-profissional, estes resultados eram esperados.

No Quadro LXV, temos o número de cargos ocupados na empresa. Os diretores profissionais ocuparam um pouco mais de cargos do que os não-profissionais. A diferença, todavia, é pequena. Merece observar-se, porém, que, entre os diretores profissionais, a moda situa-se destacadamente em 2 cargos. Temos 15 diretores nessa situação; a situação seguinte mais freqüente — 1 cargo — conta com apenas 8 diretores. Já em relação aos

QUADRO LXV

NÚMERO DE CARGOS OCUPADOS NA EMPRESA

Diretores Nº / cargos	Profissionais		Não-Profissionais		Não Classif.	Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	Nº	%
1 (o atual)	8	22,9	12	30,0	4	24	30,0
2	15	42,9	11	27,5	—	26	32,5
3	5	14,2	10	25,0	—	15	18,7
4	5	14,2	6	15,0	—	11	13,7
5	1	2,9	1	2,5	1	3	3,8
6 e mais	1	2,9	—	—	—	1	1,3
TOTAL	35	100,0	40	100,0	5	80	100,0
Média	2,5		2,3			2,4	

diretores não-profissionais a moda é 1 cargo, mas a diferença para a frequência seguinte é mínima.

Finalmente, temos no Quadro LXVI, o número de empresas em que os diretores trabalharam anteriormente. A diferença mais significativa está no fato de que 82,9% dos diretores trabalharam em outra empresa além da atual enquanto que, entre os não-profissionais, apenas 62,5% trabalharam em outras empresas.

Vemos, portanto, que a condição de diretor profissional ou não causa variações significativas e, de um modo geral, esperadas, na mobilidade e carreira dos diretores. Os diretores profissionais não têm controle acionário das empresas, têm um nível de instrução maior do que os não-profissionais, têm origem étnica mais brasileira do que os não-profissionais, originam-se esmagadoramente das classes médias e suas famílias eram em geral remediadas, enquanto que os não-profissionais originam-se em grande parte da classe alta e tinham suas famílias ricas. O nível de instrução dos pais dos diretores profissionais era mesmo um pouco superior ao dos não-profissionais. Considerando-se que, dada a situação econômica menos favorável dos pais dos diretores profissionais, o fato de terem um nível de instrução mais elevado do que o dos pais dos diretores não-profissionais devia constituir-se em um desvio em relação às demais famílias do mesmo nível econômico, e esse desvio deve ter sido importante para que os filhos alcançassem a

QUADRO LXVI

NÚMERO DE EMPRESAS EM QUE TRABALHARAM ANTERIORMENTE

Diretores Nº / empresas	Profissionais		Não-Profissionais		Não Classif.	Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	Nº	%
1	10	28,6	9	22,5	2	21	26,3
2	9	25,7	7	17,5	1	17	21,2
3	3	8,6	3	7,5	—	6	7,5
4	3	8,6	2	5,0	1	6	7,5
5	2	5,7	2	5,0	—	4	5,0
6	2	5,7	2	5,0	—	4	5,0
Trabalharam p/outras empresas	29	82,9	25	62,5	4	58	72,5
Não trabalharam p/outras empresas	5	14,3	14	35,0	1	20	25,0
Outras áreas	1	2,8	1	2,5	—	2	2,5
TOTAL	35	100,0	40	100,0	5	80	100,0

diretoria. A educação dos pais revelou-se portanto um fator importante de mobilidade social também nesta pesquisa.

Em relação à carreira, verificou-se que os diretores profissionais situam-se principalmente nas faixas intermediárias de idade, entre 36 e 55 anos, começaram a trabalhar mais cedo, tornaram-se diretores mais velhos, demoraram mais tempo para atingir a posição de diretores, ocuparam mais cargos e passaram por mais empresas do que os diretores não-profissionais.

## NOTAS

- (1) Reinhard Bendix, *Bureaucracy and The Problem of Power*, em *Reader in Bureaucracy*, editado por Robert K. Merton e outros, The Free Press, 1952, Glencoe, p. 118.
- (2) Max Weber, *Der Socialismus*, 1924, citado por H. H. Gerth e C. Wright Mills, *From Max Weber*, Oxford University Press, 1958, Nova York, p. 50.
- (3) L. C. Bresser Pereira, *O Administrador Profissional e as Perspectivas da Sociedade Brasileira*, em Revista de Administração de Empresas (RAE), nº 20, setembro de 1966, p. 95.
- (4) Robert A. Gordon, *The Executive and The Owner-Entrepreneur* em *Reader in Bureaucracy*, op. cit., p. 158.
- (5) José Pastore e Gilda G. Perosa, *A Origem Social dos Estudantes Universitários*, em *O Estado de São Paulo*, 7 de novembro de 1971. O mesmo autor realizou pesquisa sobre o ensino superior em São Paulo. A pesquisa revelou um enorme aumento de cursos de Economia e Administração, o que é um sintoma da tendência à profissionalização das empresas paulistas. O aumento, porém, é desproporcional, indicando a formação provável de um excedente profissional e o rebaixamento da profissão de administrador, dado, inclusive, o baixíssimo nível dos cursos. Cf. José Pastore, *O Ensino Superior em São Paulo: Aspectos Quantitativos e Qualitativos de sua Expansão*, Instituto de Pesquisas Econômicas da USP, 1970, São Paulo, mimeografado, pp. 102-116.
- (6) Cf. Raymond Boudon, *Essai sur la Mobilité Sociale en Utopie*, mimeografado, p. 2. Neste trabalho o autor realiza uma análise crítica das relações da educação com a mobilidade social e apresenta um novo método de mensuração do problema.



## Capítulo VIII

### CONCLUSÃO EM PERSPECTIVA HISTÓRICA

Estamos agora em condições de concluir o relatório desta pesquisa, realizando a inserção de seus resultados dentro do contexto histórico do desenvolvimento econômico e social do país. À medida que analisávamos os diversos aspectos desta pesquisa — a burocratização das empresas, a abertura de seu capital, as origens étnicas dos dirigentes, sua mobilidade social e sua carreira, usando como variáveis independentes o tamanho e a nacionalidade das empresas, as origens sociais dos dirigentes e seu caráter de administradores profissionais ou não — em todos esses momentos procuramos inserir os temas tratados dentro de um contexto histórico mais amplo. Só assim poderíamos apanhar todo o significado de cada fato social e econômico isolado que levantamos nesta pesquisa. Estas análises, porém, deviam necessariamente ser parciais. Cabe agora a tentativa de uma análise global sumária, que nos permita avaliar os fatos verificados em um determinado momento histórico.

Esta análise é necessária na medida em que os fenômenos econômicos e sociais são eminentemente dinâmicos. A estrutura social e econômica de um país em desenvolvimento está sempre em transformação. As formas de divisão do trabalho, a preponderância dos fatores de produção, a tecnologia empregada, a composição da força de trabalho e das elites dirigentes, a estrutura de classes, os sistemas de valores e crenças predominantes em uma sociedade são todos fenômenos históricos, que estão sofrendo profundas transformações à medida em que o desenvolvimento se verifica.

Esta pesquisa, realizada em meados dos anos sessenta, está inserida num determinado momento histórico do desenvolvimento brasileiro. Este

desenvolvimento, a rigor, só teve início no Brasil, no Século XIX, a partir da época de transição que vai da abertura dos portos, em 1808, até aproximadamente 1850. Antes disto, no período do Brasil colonial, não se pode falar propriamente em desenvolvimento econômico no Brasil. Tivemos surtos de crescimento econômico no caso do ciclo do açúcar e no ciclo da mineração. Mas o país, sob completo domínio colonial, não tinha um mínimo de identidade nacional para iniciar um projeto de desenvolvimento. O controle do país estava dividido entre a administração colonial e um amálgama de latifundiários locais muito separados geograficamente e economicamente para se constituírem em uma elite econômica capaz de iniciar e liderar um processo de desenvolvimento econômico a longo prazo. Os latifúndios, ou eram auto-suficientes, vivendo em plena economia de subsistência, como era o caso da pecuária, ou então eram auto-suficientes, em termos do consumo dos escravos e demais trabalhadores, mas produziam um excedente exportável, destinado a sustentar o consumo da classe latifundiária e da administração portuguesa no Brasil e em Portugal. O exemplo mais significativo deste tipo de organização da produção é o do açúcar. Em ambos os casos não se formava um mercado interno, nem se constituía uma elite empresarial suficientemente identificada com um processo de desenvolvimento auto-sustentado.

No Século XIX, a partir da abertura dos portos, da independência política, e do desenvolvimento das exportações de café, o Brasil integra-se no comércio mundial. Este, devido à revolução industrial nos países hoje industrializados, ao grande aumento da produção e ao desenvolvimento das técnicas de transportes, tem um extraordinário desenvolvimento na segunda metade do Século XIX. Processa-se rapidamente a divisão internacional do trabalho, alguns países centrais especializando-se na produção de produtos manufaturados e os demais, periféricos, especializando-se na produção de produtos primários. O Brasil, como toda a América Latina, enquadra-se nesta segunda alternativa. Configura-se, no Brasil, um modelo de desenvolvimento primário-exportador, totalmente voltado para fora, para a produção de produtos primários exportáveis. Uma elite empresarial de grandes fazendeiros, de exportadores e importadores e de banqueiros, originários em grande parte dos latifundiários do período colonial, transforma-se na classe dominante do país, constituindo-se em uma oligarquia agrário-comercial. Esta oligarquia, cujos interesses coincidiam em grande parte com os das elites dirigentes dos países industrializados, passa então a liderar um modelo de desenvolvimento dependente, de base agrícola e exportadora, em que a industrialização era relegada a segundo plano, senão abertamente hostilizada.

Com a Primeira Guerra Mundial, e principalmente com a grande depressão dos anos trinta, entra em crise o modelo de desenvolvimento primário-exportador, que se responsabilizara em grande parte pelo atraso

relativo do desenvolvimento brasileiro. A crise do capitalismo mundial, em que esse modelo se apoiava, provoca a crise no modelo primário-exportador.

Esta crise transforma-se na oportunidade para o início de um processo de industrialização em um grande número de países, entre os quais o Brasil se constituiu em um dos exemplos mais expressivos. Na verdade, tem início, a partir especialmente de 1930, uma revolução econômica e social no Brasil. Um novo modelo de desenvolvimento, baseado na industrialização substitutiva de importações, tem início. O poder econômico e político do país, que antes se concentrava nas mãos de uma oligarquia agrário-comercial anti-industrializante, transfere-se para grupos da classe média. O poder político, a partir da revolução de 1930, é assumido por políticos e militares da classe média que imediatamente entram em composição com a burguesia industrial em emergência, com parte da velha oligarquia agrário-comercial, e iniciam uma política populista e industrializante, que prevaleceria no Brasil até 1961. Por outro lado, o poder econômico vai sendo assumido, cada vez mais, por uma nova classe de empresários industriais. São eles em sua grande maioria imigrantes ou descendentes de imigrantes, originários principalmente da classe média. Alguns autores, entre os quais Caio Prado Jr., Luciano Martins e Castro Gonçalves<sup>1</sup>, pretendem que os empresários industriais no Brasil constituíam uma mera continuação da oligarquia agrário-comercial capitalista que dominava o Brasil até 1930 e que nenhum conflito de interesses opunha os dois grupos. Embora seja correto afirmar que tanto a oligarquia agrário-comercial quanto os novos empresários industriais eram igualmente elites capitalistas, esta pesquisa sobre dirigentes de empresa, assim como a anterior que realizamos especificamente sobre empresários industriais, deixou claro que se trata de dois grupos étnica e socialmente separados. Inicialmente, inclusive, seus interesses econômicos eram conflitantes. Há uma grande soma de evidências históricas a esse respeito. É só a partir de fins dos anos cinquenta, quando uma série de fatos novos passa a ocorrer, que este conflito é superado<sup>2</sup>. Na pesquisa realizada pelo próprio Luciano Martins, já nos anos sessenta, ainda 48% dos industriais médios e 40% dos grandes industriais percebiam o conflito de interesses entre a indústria e o setor agrário<sup>3</sup>.

A industrialização tem início com a produção de bens leves de consumo. Pequenos capitais e tecnologia pouco desenvolvida são necessários. A nova classe industrial obtém altos lucros e se capitaliza através do reinvestimento desses lucros. Mantém-se em grande parte alheia ao processo político, e dedicada exclusivamente a suas atividades ao nível das empresas. Conforme observa Fernando Henrique Cardoso, “não só a indústria concentrou-se nos ramos tradicionais de tecelagem e alimentação, como as práticas empresariais eram rotineiras e os empreendedores, com poucas exceções, não chegaram a formular uma política nacional de industrialização, nem a organizar, portanto, focos e grupos de pressão nesse sentido”<sup>4</sup>.

A partir da Segunda Guerra Mundial, porém, e especialmente durante os anos 50, tem início o desenvolvimento das indústrias de bens de consumo duráveis, de bens de capital, e de bens intermediários de base química. Estas indústrias exigem capitais consideravelmente maiores. O Estado se incumbiu de alguns dos novos setores, particularmente o aço e o petróleo. O restante é dividido entre os empresários industriais brasileiros mais bem sucedidos e o capital estrangeiro. Este, percebendo a oportunidade de lucros que a indústria oferecia no Brasil, inclusive através de incentivos dos mais diversos tipos, e verificando que o governo estava decidido a substituir por produção nacional a importação da grande maioria dos bens industriais, passa a realizar investimentos significativos no setor industrial brasileiro.

Desenvolveu-se assim, no Brasil, sob o tríplice comando, seja do Governo, seja do capital nacional, seja do capital estrangeiro, uma indústria moderna. Condicionada pelos novos produtos a serem produzidos, caracterizados por economias de escala consideráveis, a dimensão das empresas cresce decididamente. Uma tecnologia moderna, geralmente capital-intensiva, é empregada.

Ao mesmo tempo que isto ocorria no Brasil, no exterior, depois da grande depressão e a partir do fim da Segunda Guerra Mundial, o capitalismo norte-americano e europeu voltava a se consolidar. Mas agora em bases novas, com uma ampla interferência do Estado na economia, e com um alto grau de profissionalização e burocratização ao nível das empresas. Este novo capitalismo, de tendências nitidamente tecnoburocratizantes, graças aos investimentos diretos que então realiza, readquire no Brasil, durante os anos cinquenta, a influência que havia parcialmente perdido durante os anos trinta e quarenta.

Depois da crise política de 1962 e 1963 e da crise econômica que vai se estender até 1967, ocorre a retomada do desenvolvimento industrial brasileiro. O controle político do país, a partir da Revolução de 1964, passa para uma tecnoburocracia industrializante, que rapidamente obtém o apoio das classes empresárias, tanto nacionais quanto estrangeiras. O processo de crescimento das empresas, de burocratização de suas estruturas administrativas, iniciado nos anos cinquenta, toma novo impulso. Um novo modelo de desenvolvimento, baseado no grande Governo e na grande empresa capitalista, delinea-se.

Esta pesquisa, realizada em meados dos anos sessenta, quando a implantação de um grande complexo industrial moderno e integrado já se realizara, e o País se preparava para entrar em um novo modelo de desenvolvimento, retrata alguns aspectos importantes da elite dirigente das médias e grandes empresas industriais, no Grande São Paulo. Este retrato é o reflexo do desenvolvimento histórico que acabamos de sumarizar.

No fim de cada um dos capítulos fizemos um resumo dos fatos principais ali levantados e analisados. Cabe agora, porém, um último e mais geral resumo, que nos situe dentro de uma perspectiva histórica.

A burocratização das empresas é um fenômeno em marcha no Brasil. Está ainda no seu início, na medida em que foi principalmente a partir dos anos cinquenta que surgiram as grandes empresas no Brasil. Em mais de 70% das empresas havia diretores que não tinham relações de parentesco com seus proprietários. Dos dirigentes entrevistados, de acordo com u'a amostra escolhida ao acaso, 43% eram diretores profissionais. A abertura do capital, porém, em meados dos anos sessenta era ainda restrita. Em quase 80% das empresas nacionais seus diretores controlavam mais de 50% do capital. Nos últimos anos, graças à política governamental, este processo de abertura das empresas e de formação do mercado de capital foi grandemente acelerado. Mas tudo indica que nesta área continuamos ainda no início de um longo processo.

As origens étnicas dos dirigentes, da mesma forma que acontecia com a dos empresários, é predominantemente estrangeira: 80% dos dirigentes eram eles próprios ou seus pais ou seus avós paternos, estrangeiros. Entre os países de origem, a Itália é de longe o país dominante com mais de 30% dos dirigentes. Este fato, que tem a justificá-lo uma série muito grande de fatores, revela um relativo desinteresse das famílias brasileiras por atividades empresariais em comparação com as estrangeiras. Sua causa principal, porém, deve estar no fato de os imigrantes e seus filhos terem verificado que a indústria era sua principal oportunidade de mobilidade social.

Na área da mobilidade social, depois de uma análise crítica das teorias sobre classes sociais, que nos permitiu optar por um sistema de estratificação social e nele situar os diretores na época de sua infância ou adolescência, pudemos determinar a origem social dos dirigentes. A grande maioria deles origina-se nas classes médias. Apenas 7,5% na classe baixa. Sua mobilidade intergeracional tendeu a ocorrer em etapas. Entre o avô e o neto, o pai constituiu claramente uma etapa no processo de mobilidade. O nível de instrução do pai parece ter-se constituído em um fator básico de mobilidade. Comparado, entretanto, com pesquisas norte-americanas, verificamos que o grau de mobilidade social no Brasil é bastante baixo. Este fato ficou ainda melhor definido a partir da análise de oportunidades de acesso à diretoria. Desenvolvemos um modelo simples, que nos permitiu demonstrar que os filhos de representantes da classe alta têm mais de 180 vezes oportunidade de chegar à diretoria de uma empresa do que os filhos de membros da classe baixa. Embora nos países capitalistas avançados o grau de mobilidade social não seja muito maior, ele é sem dúvida maior do que no Brasil. Nosso atraso relativo reflete em parte o estágio de desenvolvimento em que nos encontramos.

Examinamos em seguida a carreira dos dirigentes. Tornaram-se diretores com cerca de 36 anos. Trabalharam cerca de 17 anos e estavam na empresa, em média, há 5 anos, quando chegaram à diretoria. Em média, trabalharam em duas a três empresas antes de entrarem para aquela onde se tornariam diretores. Nessa empresa ocuparam, em média, pouco mais de dois cargos, inclusive o atual de diretor. A diferença mais significativa que encontramos na carreira dos diretores brasileiros em relação aos norte-americanos foi o fato de os primeiros chegarem à diretoria muito mais jovens do que os últimos. Este fato deve naturalmente refletir a maior dimensão e o maior grau de burocratização das empresas norte-americanas.

Durante todo o início do relatório, trabalhamos com duas variáveis independentes: tamanho e nacionalidade das empresas. Determinamos, então, uma série de variações significativas. No Capítulo VI, porém, adotamos uma nova variável independente: a origem social dos dirigentes, classificada em dois grandes grupos (classes superiores e classes inferiores). Verificamos, então, que há uma maior porcentagem de diretores profissionais e de diretores fundadores entre os originários das classes inferiores. Verificamos ainda que, de um modo geral, o acesso à diretoria foi mais demorado e difícil para os originários dessas classes.

Finalmente, no último capítulo, em que utilizamos o caráter profissional ou não-profissional dos diretores como variável independente, verificamos algumas variações bastante significativas. Os diretores profissionais e seus pais têm um nível de instrução maior do que os não-profissionais, sua origem étnica é mais brasileira, e eles se originam na classe média em proporção muito maior do que os diretores não-profissionais. Além disso, começaram a trabalhar mais cedo e levaram mais tempo para chegar à diretoria do que os diretores não-profissionais, entre os quais predominam os diretores herdeiros.

Dentro deste quadro da mobilidade e carreira dos dirigentes de empresas industriais, de suas origens étnicas e sociais, da burocratização das empresas e da abertura de seu capital, deixamos deliberadamente de abordar suas atitudes e opiniões políticas e administrativas. Esta área está sendo objeto de um outro projeto de pesquisa<sup>5</sup>. Teremos, assim, um quadro mais completo dos dirigentes de empresa no centro do desenvolvimento industrial brasileiro que é São Paulo.

Esta pesquisa que acabamos de relatar, todavia, já nos apresenta um quadro do dirigente de empresa como autor e como resultado do processo de desenvolvimento brasileiro, o qual, somado às demais pesquisas já realizadas sobre o assunto permitirão uma análise cada vez mais segura do desenvolvimento econômico e social brasileiro e do papel dos dirigentes de empresas nesse processo de desenvolvimento.

São Paulo, 8 de março de 1.972.

## NOTAS

- (1) Cf. Caio Prado Jr., *A Revolução Brasileira*. São Paulo, Editora Brasiliense, 1966, pp. 178-182; Luciano Martins, op. cit., pp. 126-132; Sérgio R. de Castro Gonçalves, *Uma Reavaliação do Desenvolvimento Industrial no Brasil*, em *Revista de Administração de Empresas*, vol. 10, nº 2, junho de 1970.
- (2) Cf. L. C. Bresser Pereira, *O Empresário Industrial e a Revolução Brasileira*, em *Revista de Administração de Empresas*, nº 8, julho-setembro de 1963.
- (3) Luciano Martins, op. cit., p. 127.
- (4) Fernando Henrique Cardoso, *Empresário Industrial e Desenvolvimento Econômico*. São Paulo, Difusão Européia do Livro, 1964, p. 82.
- (5) *Atitudes dos Dirigentes das Grandes Empresas Paulistas*, projeto de pesquisa, com trabalho de campo e tabulação já terminados, que está sendo realizado pelo autor e por Fernando C. Prestes Motta.

## Anexo I

### ORIGENS ÉTNICAS E SOCIAIS DO EMPRESÁRIO PAULISTA \*

“Historicamente, eles (os empresários) parecem ter tido origem em duas fontes: estrangeiros e grupos minoritários aos quais não foi permitido participar das formas tradicionais de alcançar o sucesso social.” – *Yale Brozen*

A posição estratégica do empresário na promoção do desenvolvimento tornou-se indiscutível no campo da teoria econômica depois da análise clássica de Schumpeter. Coubera a Marx dar, pela primeira vez, a ênfase adequada ao progresso tecnológico no desenvolvimento econômico. Mas foi Schumpeter quem observou, ainda em 1911, que a função essencial de transformar o desenvolvimento tecnológico em realidade, de pôr em prática novas combinações de fatores de produção, de produzir novos produtos, de descobrir e criar novos mercados, que a função, enfim, de *innovar* cabia ao empresário<sup>1</sup>.

Através da inovação e também da direção dos novos investimentos (fato a que Schumpeter não deu a devida importância) o empresário promove o desenvolvimento econômico. Se não houver empresários ou, pelo menos, atividade empresária, se indivíduos – em seu próprio nome, em nome do Estado ou em nome dos acionistas – não realizarem inovações e não se responsabilizarem pela acumulação de capital, não haverá desenvolvimento. Nos países socialistas não há empresários isolados. A atividade empresária é exercida por grupos de funcionários, em nome do Estado. Nos países capitalistas avançados, especialmente nos Estados Unidos, nas grandes empresas burocráticas, a atividade empresária é cada vez mais exercida por grupos de administradores profissionais, em nome dos acionistas<sup>2</sup>. Nos



países capitalistas que estão apenas iniciando seu desenvolvimento, porém, a figura do empresário capitalista continua central.

O Brasil é um país nessas condições. Sua revolução industrial, o aceleramento de seu desenvolvimento, o estabelecimento aqui de um sólido parque industrial são fatos que ocorreram nas últimas décadas, especialmente a partir de 1930. A partir, aproximadamente, dessa data, o Brasil passou por um processo de profunda transformação econômica, política e social, que teve, como mola mestra, a industrialização e, como protagonista, o empresário industrial<sup>3</sup>.

Nesses termos, torna-se extraordinariamente importante conhecer melhor esse empresário. A história econômica do Brasil, por exemplo, não poderá ser escrita com precisão enquanto não houver dados sobre as origens étnicas e sociais dos empresários que promoveram a industrialização brasileira. Conhecendo-se suas origens, seu comportamento poderá ser melhor compreendido. Além disso, através desse conhecimento teremos dados valiosos para determinar as causas ou condições da emergência de uma classe de empresários em um país e da concomitante transformação industrial que nele haja de ocorrer. Em vista disso realizamos uma pesquisa em São Paulo para determinar, com rigor estatístico, as origens étnicas e sociais dos empresários industriais paulistas<sup>4</sup>. Procuramos saber de que país se originavam os empresários, seus pais e avós, e de que classe social provinham eles. Obtivemos, ainda, uma série de informações correlatas sobre a educação dos empresários e de seus pais, a profissão destes, a época de fundação das empresas, etc. Procurando determinar a origem social dos empresários, estávamos, ao mesmo tempo, fornecendo dados básicos para a determinação de sua mobilidade social. Neste artigo limitar-nos-emos a expor, de forma sumária, os principais resultados alcançados pela pesquisa. Deixaremos para um trabalho posterior a publicação completa dos resultados, além da realização de comentários e inferências a respeito deles.

## *O UNIVERSO*

A pesquisa foi realizada durante o transcorrer de 1962. O universo foi definido como sendo constituído das empresas industriais nacionais de mais de 100 empregados, existentes nos municípios de São Paulo, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul e Santo André. Levando-se em consideração que esses quatro municípios constituem o centro do desenvolvimento industrial paulista e, portanto, do desenvolvimento industrial nacional, justifica-se a limitação do universo a essa área geográfica. É claro que considerações de ordem prática tiveram influência nessa decisão. Por empresas industriais entenderam-se as empresas da indústria extrativa, da transformação e da de construção civil. Foram, também, incluídas as

empresas particulares de transportes públicos, por fazerem parte do cadastro do Serviço Nacional da Indústria (SENAI), de onde foi retirado o universo.

A limitação às empresas industriais era essencial à pesquisa, já que seu objetivo era determinar as origens dos empresários industriais, que promoveram a chamada revolução industrial brasileira, participando diretamente do processo de decolagem do desenvolvimento do País e lançando suas bases industriais. Estávamos interessados em determinar as origens desses empresários que, particularmente desde 1930, transformaram a fisionomia econômica do Brasil; não nos preocupávamos com verificar a origem dos empresários em geral, entre os quais poderíamos incluir os empresários comerciais e mesmo os agrícolas.

Por outro lado, a limitação do universo às empresas com mais de 100 empregados explica-se pela decisão que tomamos de dele excluir as empresas pequenas. Os critérios de classificação das empresas segundo seu tamanho são, sem dúvida, arbitrários. Que é uma empresa grande, média ou pequena? Por mais que procuremos, não será possível encontrar um critério objetivo que as distinga com precisão, uma vez que o próprio sentido dos termos “pequena”, “média” e “grande” é subjetivo. Dessa forma, acreditamos que o melhor critério de classificação é o consenso, a opinião geral. Uma empresa poderá ser chamada pequena, média ou grande, em determinado país ou região, quando assim for considerada pela maioria das pessoas que com elas mantêm relações.

Decidimos, assim, realizar uma *enquête* entre os participantes das duas turmas do XX.º Curso Intensivo de Administradores, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, para determinar, exclusivamente quanto ao número de empregados, o que caracterizaria uma empresa pequena, média ou grande. Outros critérios (volume de vendas, montante de capital, ramo industrial etc.) poderiam ter sido adotados; demos preferência, todavia, ao critério mais simples. Em ambas as turmas, calculada a mediana das respostas, o resultado foi exatamente o mesmo: a empresa com até 100 empregados foi, em geral, considerada pequena em São Paulo; com 100 a 500, foi considerada média; e, com mais de 500, grande.

Dessa forma, limitando o universo às empresas com mais de 100 empregados, estávamos excluindo as que, em São Paulo, no momento em que a pesquisa estava sendo realizada, eram consideradas pequenas, pelo menos segundo este critério. Nessa medida víamos algumas vantagens importante, quais sejam:

Em primeiro lugar, ela reduziria o risco de não se encontrarem no universo verdadeiros empresários. Embora nada impeça que haja empresários numa pequena empresa, é mais seguro que os encontremos em empresas de maior porte, cujo desenvolvimento já esteja basicamente consolidado.

Em segundo lugar, ela nos permitiria obter dados sobre um universo mais homogêneo porque menos amplo. Os empresários de empresas de 100,

500 ou mais empregados não diferem, essencialmente, quanto à sua atividade, visto que administram empresas com estrutura, pelo menos basicamente burocrática. O mesmo, porém, não se poderá dizer do dirigente ou proprietário de uma empresa de 5, 10 ou pouco mais empregados. É bem possível que este último ainda participe diretamente da atividade produtiva. O aparelhamento administrativo de sua empresa será, provavelmente, muito reduzido. Ainda que ele possa merecer o nome de “empresário”, sua atividade é tão diferente da realizada pelos empresários das empresas maiores, que não teria muito sentido apresentarmos dados que abrangessem, indiscriminadamente, os dirigentes de empresas tão díspares.

Em terceiro lugar, excluindo as pequenas empresas, com menos de 100 empregados, limitávamos nossa pesquisa à parte mais significativa das empresas paulistas. De acordo com o censo de 1960, essas empresas eram responsáveis por 70% do valor de transformação (valor adicionado) da produção industrial paulista<sup>5</sup>.

Finalmente, a limitação do universo às empresas nacionais é fácil de explicar. Queríamos determinar as origens étnicas e sociais dos empresários industriais brasileiros que deram origem ao desenvolvimento industrial do País. Não teria cabimento, portanto, incluirmos as empresas estrangeiras. Entendemos por empresas nacionais as controladas por capitais nacionais; e capital nacional foi considerado o de propriedade de pessoas residentes no Brasil em caráter permanente, não importando sua nacionalidade.

## *A AMOSTRA*

Definido, portanto, o universo como constituído das empresas industriais nacionais com mais de 100 empregados, localizadas em São Paulo, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul e Santo André, obtivemos as fichas correspondentes do cadastro do SENAI, que é completo e bastante atualizado. Ficamos, assim, com um universo de 712 empresas. Para determinar o tamanho da amostra estabelecemos, como objetivo mínimo, o nível de segurança de 95% (dois desvios-padrões) e a margem de erro de 5% para os resultados que aparecessem com a proporção de 50% e 50% para  $p$  e  $q$ , respectivamente. A amostra ficou, assim, constituída de 257 empresas que correspondiam a 36,1% do universo. Para maior segurança, estratificamos o universo em dois grupos: um de empresas com 100 a 500 empregados, e outro de empresas com mais de 500 empregados. Dentro desses dois estratos foram tomadas, ao acaso as 257 empresas, mantendo-se, na amostra, a mesma proporção verificada no universo de empresas com mais e menos de 500 empregados.

Foram preparados e testados os questionários e, depois das correções que se fizeram necessárias, teve início o trabalho de campo. Terminado este, obtivemos 204 questionários respondidos. Em 11 casos houve recusa por

parte das empresas e, em 42 casos, desistimos de obter a entrevista em face das dificuldades encontradas: a pessoa procurada ou “não estava no momento”, ou estava muito ocupada e solicitava, então, que o entrevistador voltasse mais tarde. Temos boas razões para acreditar que as 53 entrevistas que deixaram de ser realizadas haveriam de apresentar, aproximadamente, o mesmo resultado obtido com as 204 entrevistas realizadas. Recusas propriamente ditas tivemos apenas 11 e as empresas onde se verificaram as recusas eram dos mais variados tipos, nada indicando que os recusantes tivessem motivos comuns para agir dessa forma. A grande maioria não se recusou a responder o questionário. Simplesmente encontramos dificuldades em realizar a entrevista e, por ser limitado nosso orçamento, fomos levados a desistir. Não nos parece, portanto, que as recusas e desistências verificadas introduzam um viés nos resultados da pesquisa.

Feita essa ressalva, introduzimos o fator de correção  $257/204 = 1,26$ , e calculamos as margens-de-erro possíveis para as diferentes proporções de  $p$  e  $q$  assinaladas no Quadro 1.

### QUADRO 1

#### MARGENS-DE-ERRO E NÍVEIS-DE-SEGURANÇA

Proporções			Níveis-de-Segurança	
			68%	95%
$p$	:	$q$	Margens de Erro	
50%	:	50%	3,15%	6,30%
60%	:	40%	3,08%	6,16%
70%	:	30%	2,88%	5,76%
80%	:	20%	2,51%	5,02%
90%	:	10%	1,88%	3,76%

Dessa forma, se dentre os resultados que apresentamos a seguir tivermos um, digamos, de 30%, poderemos ter, com o nível de segurança de 68%, o erro para cima e para baixo de 2,88% (o resultado exato estará entre 27,12% e 32,88%), enquanto que, com o nível de segurança de 95%, o erro possível será de 5,76%.

## CONCEITO “OPERACIONAL” DE EMPRESÁRIO

Poderíamos definir o empresário industrial capitalista como aquele que, em nome próprio ou em nome dos acionistas, dirige uma empresa, inovando e promovendo a acumulação de capital. O empresário é dirigente e executor de inovações, de reorganizações dos fatores de produção, ao nível das empresas. Ele não precisa ser o próprio dono da empresa. Não devemos confundir o empresário com o capitalista, embora muitas vezes, especialmente nas primeiras fases do capitalismo, a figura de um se identifique com a de outro. Não há necessidade, também, de que ele seja inventor. Inovar não é o mesmo que inventar. Inovar é pôr em execução, tornar práticas as invenções próprias ou alheias.

É importante, porém, observar que não basta dirigir uma empresa para ser empresário. No Brasil, nos últimos tempos, o termo “empresário” entrou na moda. Passou a ser usado com grande liberalidade, tendendo a transformar-se em sinônimo de “homem-de-negócios” ou de “dirigente-de-empresas”. É preciso ficar bem claro que não estamos usando o termo “empresário” nessa acepção ampla. Para merecer o nome de empresário, o dirigente-de-empresas deverá não só comandar o processo de investimento, como ser inovador, no sentido de reorganizador dos fatores de produção, contribuindo, através de sua atividade, para o aumento da produtividade e, portanto, para o desenvolvimento econômico. Esse foi o conceito teórico que adotamos em nossa pesquisa. Conquanto haja sido ligeiramente ampliado (pois que se aplica, também, àqueles que imitam de forma bem sucedida), é o mesmo conceito de Schumpeter.

É claro, todavia, que além de uma definição teórica, precisávamos de uma definição de caráter operacional, que nos permitisse determinar, com simplicidade, quem era o empresário dentro da empresa. Não poderíamos estar perguntando ou verificando se o indivíduo era ou não um inovador; muito menos, se possuía ou não espírito empresarial. Precisávamos de uma forma simples para definir o empresário nessa pesquisa. Chegando à empresa, o entrevistador simplesmente perguntava: “— *Dentre as pessoas que dirigiram esta empresa é possível determinar alguém, vivo ou morto, que, tendo ou não fundado a sociedade, possa ser considerado o principal responsável por seu desenvolvimento e por sua consolidação? (É preferível que essa pessoa tenha fundado a indústria. Se houver na organização mais de um empresário, um sucedendo ao outro, escolha-se o primeiro deles.)*”. Dessa forma foi possível estabelecer um conceito operacional da figura do empresário. Alguém se constituiria empresário desde que, havendo ou não fundado a empresa, a houvesse desenvolvido decisivamente, de modo a poder ser considerado o principal responsável por seu crescimento e consolidação. Como é óbvio, a hipótese subjacente era a de que a pessoa que realizasse tais funções haveria de ser um reorganizador dos fatores de

produção no setor empresarial, um inovador, portanto, ao qual caberia o comando do processo de investimento: em suma, um empresário.

Esclarecimento necessita ser feito quanto à expressão “vivo ou morto” que acabamos de usar e à recomendação de que, se houvesse, sucedendo-se no tempo, mais de um empresário, fosse escolhido o primeiro deles. O objetivo dessa pesquisa não foi determinar as origens étnicas e sociais dos atuais empresários paulistas, mas, sim, dos empresários que tenham dado início à revolução industrial brasileira, isto é, que tenham sido responsáveis pela “decolagem” (para usar a linguagem de Rostow) do desenvolvimento econômico brasileiro, ocorrida principalmente a partir de 1930. Considerando que a atividade empresarial desses homens, mais do que a de seus eventuais sucessores, deve ser considerada essencial para o desenvolvimento do País, sobre eles foi que nossa pesquisa versou.

Na prática, como o desenvolvimento industrial brasileiro é fenômeno recente, a grande maioria dos empresários sobre os quais foram colhidos dados ainda estão vivos e ativos. Alguns, porém, já morreram ou se aposentaram. Nesses casos os sucessores poderiam, também, ser empresários; mas, permitimo-nos repetir, não estávamos interessados em obter dados sobre estes, mas, isto sim, sobre aqueles que pudessem ser considerados, individual e cronologicamente, os primeiros empresários de suas respectivas organizações. Mesmo assim, conforme o leitor poderá observar pelo Quadro 2 — como o fato de ter fundado a empresa não era, nem poderia ser, condição essencial para a caracterização do empresário (visto como este poderia ter encontrado a empresa já fundada, mas inexpressiva, sem perspectivas, e, graças ao seu trabalho empresarial, tê-la desenvolvido decisivamente) — tivemos na amostra 34 empresários (17%) que apenas desenvolveram suas empresas sem as terem fundado.

## QUADRO 2

### TIPO DE ATIVIDADE DOS EMPRESÁRIOS PAULISTAS

Tipo de atividade	Nº	%
Fundaram e desenvolveram a empresa	169	82,8
Apenas desenvolveram a empresa	34	16,7
Não respondeu	1	0,5
Total	204	100,0

## ORIGENS ÉTNICAS

Ao determinar as origens étnicas dos empresários paulistas visamos, tão somente, a conhecer com precisão o país de origem dos empresários e de seus antepassados. Não nos interessamos por outro aspecto étnico, como raça e religião. Partimos da hipótese largamente aceita de que os imigrantes participaram amplamente do processo de industrialização brasileira, e quisemos quantificar essa participação.

Para determinar a origem dos empresários devíamos conhecer:

Em primeiro lugar, o seu país de nascimento. Verificamos, então, como é possível observar pelo Quadro 3, que 49,5% dos empresários paulistas são imigrantes.

Em segundo lugar, o país de nascimento dos antepassados do empresário. Nessa etapa já era preciso tomar uma decisão sobre até que geração anterior deveríamos pesquisar. Decidimos que até a segunda geração anterior, ou seja, até os avós. Quando os empresários fossem brasileiros há três ou mais gerações, vale dizer, com pais e avós também brasileiros, nós os consideraríamos — como de fato consideramos — de origem brasileira, independentemente da nacionalidade de seus bisavós. Verificamos, então, conforme mostra, ainda, o Quadro 3, que apenas 15,7% dos empresários são de origem brasileira; 23,5% são brasileiros, mas filhos de imigrantes; 11,3% são brasileiros, mas netos de imigrantes; e, como já vimos, 49,5% — praticamente, a metade — são eles mesmos imigrantes. Temos, portanto, que 84,3% dos empresários paulistas que lançaram o desenvolvimento industrial brasileiro são ou imigrantes ou de origem estrangeira. Já esperávamos uma alta percentagem de imigrantes e seus descendentes próximos; mas, confessamos que o número obtido nos surpreendeu, revelando, de forma gigante, a imensa importância que teve a imigração no desenvolvimento industrial brasileiro.

Além da determinação do país-de-nascimento dos empresários e do de seus pais e avós, um terceiro passo necessitava ser dado. Quando os pais ou os avós não fossem originários de um mesmo país, seria preciso estabelecer um critério para determinar sua origem. Pensamos, inicialmente, num critério numérico. A origem do empresário seria definida pelo maior número de pais e avós originários de dado país. Esse critério, porém, além de arbitrário, poderia levar-nos a empates. Por exemplo, poderíamos ter dois avós italianos, dois avós suíços e dois pais brasileiros. Decidimos, afinal, por um critério patriarcal que, se também é, até certo ponto, arbitrário, não permite dúvidas. Definimos da seguinte maneira os empresários de origem brasileira e estrangeira:

*Empresário de origem brasileira:* aquele cujos pai e avô paterno são brasileiros.

*Empresário de origem estrangeira: aquele cujo pai ou avô paterno é estrangeiro.*

**QUADRO 3**  
**ORIGEM ÉTNICA GERAL DOS EMPRESÁRIOS**  
**PAULISTAS**

Origem	Nº	%
Brasileira (brasileiros de 3 gerações)	32	15,7
Estrangeira:	172	84,3
● brasileiros, netos de imigrantes	23	11,3
● brasileiros, filhos de imigrantes	48	23,5
● imigrantes	101	49,5
Total	172	84,3
	204	100,0

Temos, assim, pelo Quadro 4, que os empresários de origem italiana, como era de esperar, apresentam-se em situação dominante, com 34,8%. Temos, em seguida, os de origem brasileira, com 15,7%; os de origem alemã e austríaca, com 12,7%; os de descendência portuguesa, com 11,8%; os oriundos do Oriente Médio (libaneses, sírios e armênios, nesta ordem), com 9,8%; e os de descendência mais tipicamente eslava (russos, poloneses e checoslovacos) com 4,4%. Se quisermos somar os 5 suíços ao grupo dos alemães e austríacos, teremos uma porcentagem de 15,2% para esse grupo. Poderíamos, também, formar um grupo de descendentes de países latinos (Itália, Brasil, Portugal, Espanha, França, Rumênia e Uruguai), que nos daria uma porcentagem de 65,7%, correspondente a 134 empresários.

**ORIGENS SOCIAIS**

A determinação das origens sociais dos empresários apresenta dificuldades bem maiores do que a das origens étnicas. Os problemas que se apresentam são de dois tipos:



QUADRO 4

ORIGEM ÉTNICA ESPECÍFICA DOS EMPRESÁRIOS  
PAULISTAS

País de origem e grupos étnicos maiores	Nº	%
1 – Itália		71 34,8
2 – Brasil (brasileiros de 3 gerações)		32 15,7
3 – Alemanha	21	} 26 12,8
Áustria	5	
4 – Portugal		24 11,7
5 – Líbano	13	} 20 9,8
Síria	5	
Armênia	2	
6 – Rússia	6	} 9 4,4
Polônia	2	
Checoslováquia	1	
7 – Suíça	5	} 22 10,8
Hungria	3	
Espanha	3	
Dinamarca	2	
França	2	
Estados Unidos da América	2	
Grã Bretanha	2	
Uruguai	2	
Grécia	1	
Rumânia	1	
Tótal		204 100,0

Em primeiro lugar temos as dificuldades comuns a todas as classificações da sociedade em classes sociais. Estas não se apresentam de forma clara e definida, plenamente distintas entre si. Devemos classificar elementos que estão dispostos na escala social em forma, mais ou menos, de um contínuo.

Temos, assim, muitos casos ambíguos. Há sempre uma área cinzenta entre as diversas classes, constituída de elementos que podem pertencer tanto a uma quanto a outra classe social.

Em segundo lugar, temos uma dificuldade que deriva das características de nossa pesquisa. Estávamos interessados em determinar, não a classe social a que atualmente pertença o empresário, mas a classe social a que o empresário haja pertencido na época de sua infância e adolescência. Só dessa forma poderíamos determinar as origens sociais do empresário. Ora, se já é difícil obter dados que nos permitam determinar a classe social a que pertença atualmente uma pessoa ou família, que dizer da obtenção de dados referentes a 20, 30, 40 anos atrás?

Reconhecendo as limitações que essas duas ordens de problemas trazem para os resultados alcançados, acreditamos, todavia, termos encontrado solução satisfatória para ambos.

Em relação ao primeiro problema, referente às dificuldades gerais de uma classificação de classes sociais, devido à existência de áreas cinzentas entre elas, o que fizemos foi dividir a sociedade em seis classes sociais e definir cada uma delas o mais precisamente possível. Dessa forma, definidas previamente as classes sociais, tratou-se apenas de verificar quais os empresários que se enquadravam em cada definição.

Nossa classificação de classes sociais tem por base o famoso trabalho de Lloyd Warner, que resultou nas *Yankee City Series*<sup>6</sup>. Modificamos, no entanto, a classificação de Lloyd Warner, de forma a adaptá-la às necessidades de nossa pesquisa. Mantivemos as duas classes altas de Warner; introduzimos uma terceira classe média (classe média média) entre a classe média superior e a classe média inferior; e só usamos uma classe baixa. Essas modificações explicam-se especialmente pelo fato de que pesquisávamos as origens sociais de empresários que se revelavam originários especialmente da classe média, exigindo uma classificação mais pormenorizada dessa classe. Além disso, devido às limitações de dados a que nos referimos acima, não tínhamos informações que nos permitissem distinguir duas classes baixas.

Em relação ao segundo problema, procuramos previamente determinar quais os dados, a serem fornecidos pelos empresários ou por seus sucessores (em alguns poucos casos, quando o empresário já havia morrido, os dados foram fornecidos por seus sucessores, geralmente por seus filhos), que nos permitiriam determinar a classe social do pesquisado, na época de sua infância e adolescência. Afinal, decidimos pelas seguintes informações: situação econômica da família na época da infância e adolescência; profissão do pai; educação do pai; educação do empresário; idade em que este houvesse começado a trabalhar; origem étnica do empresário; e o fato de estar ou não a família diretamente ligada aos antigos grandes fazendeiros e exportadores. Outros dados poderiam ser muito úteis para a classificação social, como o tipo de moradia, o bairro de residência, a opinião de pessoas

conhecidas da família e a opinião dos próprios empresários sobre a classificação social da família. É claro, porém, que não poderiam ser obtidos nesta pesquisa. De qualquer forma, os sete critérios que usamos pareceram-nos basicamente suficientes para o fim a que visávamos.

Estabelecidos os sete critérios básicos de classificação social, passamos a definir cada uma das classes sociais tal como segue abaixo:

*Classe alta superior* — a constituída pelas antigas famílias de grandes fazendeiros e exportadores, pela chamada aristocracia brasileira, ou seja, pelas famílias tradicionais, em São Paulo, pelos “paulistas de quatrocentos anos”;

*Classe alta inferior* — a formada pelas famílias abastadas; a característica distintiva desta classe é a riqueza; a profissão do pai é, geralmente, a de grande comerciante ou industrial; o filho, por via de regra, começa a trabalhar tarde, e a educação, tanto do filho quanto do pai, será, na maioria das vezes, pelo menos secundária.

*Classe média superior* — a caracterizada, principalmente, pela educação superior, tanto do pai quanto do filho; o pai, quase sempre, exerce profissão liberal; contudo, poderá ser, também, oficial militar, alto funcionário público, professor universitário, comerciante ou industrial médio; a situação econômica da família é média.

*Classe média média* — a constituída, na maior parte, de industriais e comerciantes médios; a situação econômica é média; a educação do pai é, em geral, secundária.

*Classe média inferior* — a constituída, especialmente, por pequenos comerciantes, industriais e lavradores; incluem-se nela, também, os comerciantes, os mestres, os sargentos, os pequenos funcionários públicos; a educação do pai é secundária ou primária; a situação econômica da família é média; o empresário começa a trabalhar cedo.

*Classe baixa* — a constituída de operários e trabalhadores rurais cuja educação, em geral, é apenas primária, no máximo; a situação econômica da família é de pobreza; o filho começa a trabalhar muito cedo.

Assim definidas as classes sociais, estabelecemos um sistema de pontos para cada um dos sete critérios de classificação e, em função das definições das classes sociais, os respectivos intervalos de pontos. Não cabe, nesta apresentação sumária dos principais resultados da pesquisa, apresentar e discutir a “racional” para os pontos e intervalos dados. Limitamo-nos a informar que, no processo de tabulação da pesquisa, adaptamos o mais possível o sistema de pontos, de forma que atendessem às supracitadas definições das classes sociais. Por exemplo: consideramos o fato de alguém estar ligado diretamente aos antigos grandes fazendeiros e exportadores como indicação importantíssima de que a família do empresário pertencia à aristocracia brasileira, devendo, portanto, incluir-se na classe alta superior. Em vista disto, demos o maior número de pontos à resposta positiva à

pergunta correspondente, e demos, também, o mesmo número de pontos ao fato de a profissão do pai ser a de grande fazendeiro e exportador.

Foi o seguinte o sistema de pontos e intervalos que usamos:

*Estar ligado diretamente aos antigos grandes fazendeiros e exportadores:*

15 pontos – sim

zero ponto – não.

*Profissão do pai:*

15 pontos – grande fazendeiro ou exportador;

10 pontos – grande industrial ou comerciante;

6 pontos – profissional liberal, comerciante médio, industrial médio, oficial militar, professor universitário, alto funcionário público;

4 pontos – comerciante ou industrial (entre médio e pequeno), funcionário público médio;

2 pontos – pequeno comerciante, pequeno industrial, pequeno lavrador, mestre, sargento, comerciário;

zero ponto – operário, trabalhador rural.

*Situação econômica da família:*

10 pontos – abastada;

5 pontos – média;

zero ponto – pobre

*Educação do pai:*

9 pontos – universitária;

3 pontos – secundária;

zero ponto – primária.

*Educação do empresário:*

4 pontos – universitária;

2 pontos – secundária;

zero ponto – primária.

*Origem étnica do empresário:*

2 pontos – brasileiro (de 3 gerações);

1 ponto – filho ou neto de estrangeiros;

zero ponto – estrangeiro.

*Idade com que o empresário tenha começado a trabalhar:*

4 pontos – mais de 24 anos;

3 pontos – entre 21 e 24 anos;

2 pontos – entre 16 e 20 anos;

1 ponto – entre 11 e 15 anos;

zero ponto – até 10 anos.

*Intervalos de pontos para a classificação social:*

de 39 a 60 pontos – classe alta superior;

de 28 a 38 pontos – classe alta inferior;

de 23 a 32 pontos – classe média superior;

- de 16 a 22 pontos — classe média média;
- de 10 a 15 pontos — classe média inferior;
- de zero a 9 pontos — classe baixa.

Observe-se que, entre a classe alta inferior e a classe média superior, existe uma área cinzenta entre 28 e 32 pontos. Quem obtivesse um número de pontos entre esses dois limites tanto poderia ser classificado na primeira quanto na segunda classe. Como faríamos, então, para classificar o empresário todas as vezes em que esse fato ocorresse? Para atingir esse número de pontos ele deveria ter, na época de sua infância e adolescência, uma família rica e pai industrial ou comerciante de porte, ou, então, seu pai deveria ter educação universitária. Na primeira hipótese, como já dissemos que a situação econômica abastada é o traço distintivo da classe alta inferior, nesta seria o empresário classificado. Na segunda, sendo a educação superior do pai a característica distintiva da classe média superior, esta seria entendida como sendo a classe do empresário. Não ocorreram casos em que, com um número de pontos entre 28 e 32, o empresário tivesse, ao mesmo tempo, família rica e pai grande-industrial ou grande-comerciante e, ainda, com educação superior; aliás, nem poderiam ter ocorrido, em face da sistemática do conjunto de pontos.

O Quadro 5 apresenta-nos a classificação, a que afinal chegamos, dos empresários paulistas por classes sociais.

#### QUADRO 5

#### ORIGEM ÉTNICA DOS EMPRESÁRIOS PAULISTAS

Classes Sociais	Nº	%
Alta superior	8	3,9
Alta inferior	44	21,6
Média superior	16	7,8
Média média	44	21,6
Média inferior	58	28,4
Baixa	34	16,7
Total	204	100,0

A classe alta superior, limitada exclusivamente às famílias tradicionais da antiga aristocracia brasileira, apresentou a menor participação: apenas 3,9% dos empresários paulistas têm origem nessa classe.

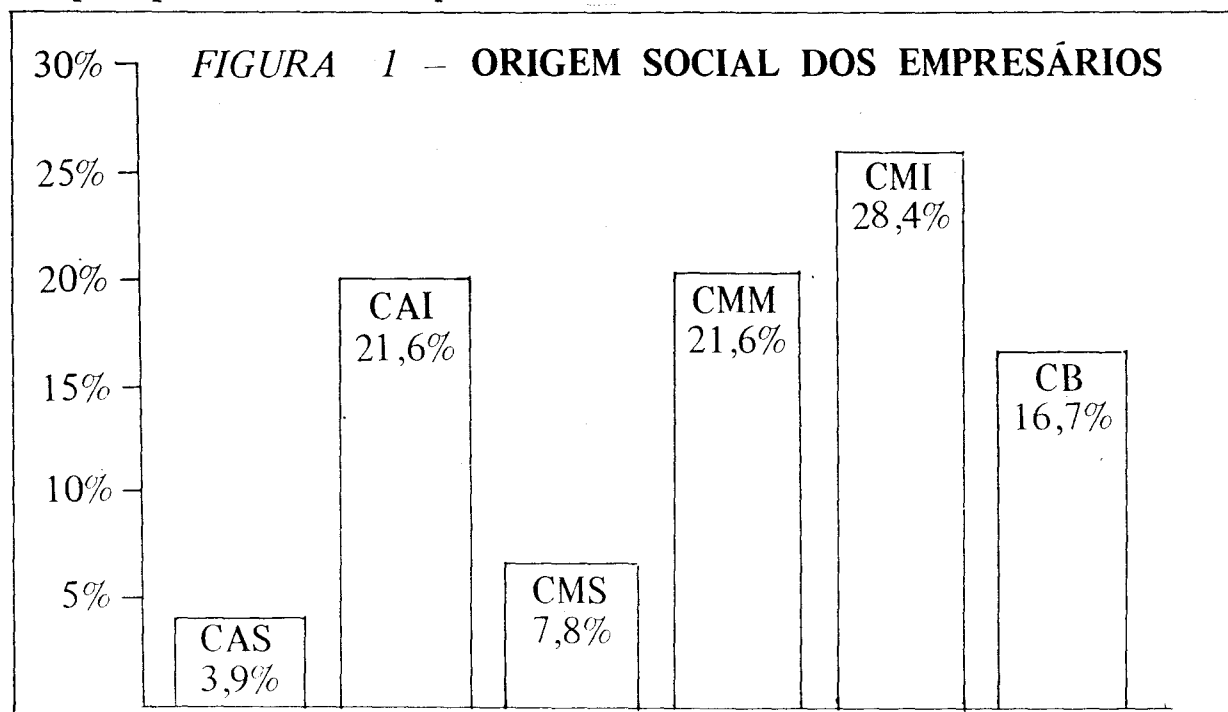
Segue-se a classe média superior, com 7,8%, o que é natural, já que, embora lhe falte o caráter tradicional da classe alta superior, desta ela se distingue apenas por ser menor a sua renda. Na verdade, os costumes, os valores e as crenças dessa classe são muito semelhantes aos da classe alta superior.

Em seguida temos a classe baixa, com 16,7%, revelando, de um lado, ser falsa a afirmação generalizada de que os empresários industriais de hoje tenham “começado do nada”; e, de outro, que uma quantidade relativamente grande deles realmente se elevou da mais baixa camada social.

A seguir temos duas classes sociais: a média média e a alta inferior. Esta, conforme já dissemos, é constituída, essencialmente, de ricos. Os pais dos empresários oriundos dessa classe eram, geralmente, grandes comerciantes e industriais.

Verificamos finalmente, pelo Quadro 5, que os empresários paulistas se originam, principalmente, da classe média inferior.

Observemos, agora, a Figura 1. A distribuição das classes sociais apresenta-se irregular. A metade dos empresários tem origem na classe média inferior e na classe média média. Entretanto, a hegemonia da classe média parece quebrar-se, até certo ponto, quando vemos que há um número muito maior de empresários originados da classe alta inferior do que da classe média superior. Como explicar esse fato? Não seria mais de esperar uma distribuição aproximada da normal, concentrando-se a origem dos empresários na classe média e reduzindo-se em direção à classe alta e à classe baixa? Não revelaria esse fato u'a maior homogeneidade em relação à origem social dos empresários? Análise um pouco mais detida, porém, leva-nos a concluir que essa relativa homogeneidade de origem dos empresários paulistas não é rompida pelos resultados apresentados.



Todo o problema reside no fato de que há um número muito maior de empresários de origem na classe alta superior do que na classe média superior. Entretanto, o problema se resolveria se a afinidade da classe alta superior com a classe média superior fosse maior do que com a classe alta inferior, e esta estivesse, assim, mais próxima da classe média média e da classe média inferior do que da classe alta superior. Ora, sob muitos aspectos, é exatamente isso o que acontece.

A proximidade da classe média superior à classe alta superior ocorre por diversos motivos:

Em primeiro lugar, o fato de a classe média superior caracterizar-se principalmente pela educação superior, tanto do pai quanto do filho, permitiu a essa classe um nível educacional que lhe facilitava a convivência com a classe alta superior.

Em segundo lugar, na época em que os empresários pesquisados estavam em sua infância ou adolescência, a relativa união que hoje se observa entre a classe alta superior e a classe alta inferior ainda não ocorrera. Esta última estava em formação e ainda não fora aceita pela primeira. O imigrante e seus descendentes bem sucedidos economicamente estavam apenas começando a serem aceitos pela sociedade brasileira. Era, assim, com a classe média superior que a classe alta superior mantinha permanente contato. Os filhos dos grandes fazendeiros encontravam-se nas escolas superiores com os representantes da classe média superior, e com eles iam, muitas vezes, trabalhar nas profissões liberais e participar da política.

Em terceiro lugar, é fácil observar hoje, em São Paulo, o grande número de famílias tradicionais, “paulistas de 400 anos”, que, entrando em decadência econômica, deixam de ter condições para conviver com a classe alta superior e descem, diretamente, para a classe média superior.

Finalmente, cumpre ressaltar que a classe alta inferior, especialmente na época da infância e adolescência dos pesquisados, provavelmente distinguia-se da classe média média mais por uma questão de renda do que por qualquer outro motivo. E essas duas classes tinham em comum um fato muito importante. Conforme pode ser observado pelo Quadro 6, ambas (e, também, a classe média inferior e a classe baixa) eram constituídas, em sua grande maioria (sempre mais de 80%), de empresários de origem estrangeira, enquanto que na classe alta superior só havia (por definição) empresários de origem brasileira, e na classe média superior o número de empresários de origem brasileira era bastante alto (43,7%), levando-se em conta que 84,3% dos empresários em geral tinham origem estrangeira.

## CONCLUSÃO

Apresentamos neste artigo os fundamentos metodológicos e os principais resultados que obtivemos em nossa pesquisa sobre as origens étnicas e

QUADRO 6

ORIGEM ÉTNICA DOS EMPRESÁRIOS PAULISTAS  
SEGUNDO SUA ORIGEM SOCIAL<sup>7</sup>

Origem Étnica	Classe social	CAS		CAI		CMS		CMM		CMI		CB	
		N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Estrangeira Brasileira		—	—	40	90,9	9	56,3	36	81,8	55	94,8	32	94,1
		8	100	4	9,1	7	43,7	8	18,2	3	5,2	2	5,9
Total		8	100	44	100,0	16	100,0	44	100,0	58	100,0	34	100,0

sociais dos empresários paulistas. Realizada por um processo de amostragem ao acaso, vimos que essa pesquisa nos permitiu chegar a resultados estatística e razoavelmente precisos. Certificamo-nos, por exemplo, que os empresários têm ascendência principalmente italiana (34,8%); temos apenas 15,7% de empresários de origem brasileira; e 66% dos empresários são de origem latina ou latino-americana.

Em relação às origens sociais, 50% dos empresários têm origem na classe média média e na classe média inferior; 21,6% originam-se da classe alta inferior que, como as duas anteriores, é constituída de empresários de origem predominantemente estrangeira. Tivemos 16,7% dos empresários com origem na classe baixa, sendo também estes de origem predominantemente estrangeira. Os empresários de origem brasileira aparecem em maior número nas classes alta superior e média superior, nas quais, no entanto, têm origem apenas 11,7% dos empresários.

Em conclusão, portanto, podemos afirmar que os empresários paulistas têm uma origem razoavelmente homogênea. São, geralmente, de origem estrangeira, e provêm, na maioria, de famílias de classe média e, em menor grau, de famílias da classe alta inferior e da classe baixa.

Esses dados podem servir de subsídio para uma teoria que procure explicitar as condições que dão origem ao aparecimento de um grupo empresário num país. O significado dessa teoria é-nos dado, justamente, pelo grau de importância do empresário industrial no quadro do desenvolvimento capitalista. Auxiliam-nos, também, a compreender melhor o comportamento dos atuais empresários paulistas. E, em qualquer hipótese, temos agora algumas informações relativamente precisas sobre quais foram os homens que, no setor empresarial, se responsabilizaram pela revolução industrial brasileira. Sabemos que foram, principalmente, imigrantes e seus descendentes.



tes, comprovando-se, assim, mais uma vez, a importância fundamental que teve a imigração para o desenvolvimento econômico brasileiro.

Sabemos, outrossim, que foram homens da classe média, principalmente, que fundaram suas empresas sem dispor de grandes capitais. E, se sabemos quem foi responsável pela revolução industrial brasileira, sabemos, também, quem não o foi. Ficamos informados de que os empresários de origem brasileira constituem minoria. Ficamos cientes, ainda, de que o número de empresários que tiveram origem nas famílias tradicionais brasileiras, na velha aristocracia rural, é extremamente reduzido. Embora controlassem a maioria do capital na época em que o País iniciava sua revolução industrial, os representantes da classe alta superior, ou não foram capazes de se transformar em empresários industriais ou não quiseram fazê-lo.

#### NOTAS

- (\*) Artigo publicado originalmente na *Revista de Administração de Empresas*, nº 11, junho de 1964.
- (1) Joseph Schumpeter, *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, 1961. Sobre o assunto o autor escreveu o artigo "O Desenvolvimento Econômico e o Empresário", *Revista de Administração de Empresas*, nº 4, maio-agosto de 1962, pp. 79-91.
- (2) Arthur H. Cole, *Business Enterprise in its Social Setting*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1959.
- (3) Luiz Carlos Bresser Pereira, "O Empresário Industrial e a Revolução Brasileira", *Revista de Administração de Empresas*, nº 8, julho-setembro de 1963.
- (4) A pesquisa foi planejada e iniciada pela prof<sup>a</sup> Zaíra Rocha Awad e pelo autor, sob os auspícios do Centro de Pesquisas e Publicações, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas. Tendo, porém, a prof<sup>a</sup> Zaíra Rocha Awad viajado para o exterior quando as investigações se encontravam em fase de trabalho de campo, coube ao autor concluir a pesquisa, o que não teria sido possível sem a valiosa colaboração das seguintes pessoas: prof. Dole A. Anderson, co-chefe do Centro de Pesquisas e Publicações acima referido, que muito auxiliou, quer no planejamento, quer na execução; Prof. Claude Machline, com sua orientação sobre problemas estatísticos de amostragem; prof. Heinrich Rattner, cuja contribuição foi muito útil na fase do trabalho de campo e na tabulação e análise dos dados; e todos os alunos da EAESP que tenham trabalhado na pesquisa. A todos o autor deseja manifestar aqui seus melhores agradecimentos.
- (5) IBGE, *Censo Industrial do Estado de São Paulo*, São Paulo, 1963, p. 2.
- (6) W. Lloyd Warner e Paul S. Lunt, *The Social Life of a Modern Community*, vol. I, Yankee City Series, Yale University Press, Nova Haven, 1941. Vide, também, W. Lloyd Warner, Marchia Meeker e Kenneth Eells, *Social Class in America*, Harper, Nova Iorque, 1960.
- (7) Para as porcentagens apresentadas neste quadro não são válidas as margens-de-erro e os correspondentes níveis-de-segurança estatística apresentados no Quadro 1, já que esses dados se referem a resultados parciais, em que 100% corresponde a um número menor do que o tamanho da amostra.

## Anexo II

### TRÊS HIPÓTESES SOBRE O INÍCIO DA INDUSTRIALIZAÇÃO BRASILEIRA E A ECONOMIA CAFEIRA

*Luiz Carlos Bresser Pereira*

Existe uma tese amplamente difundida entre os cientistas sociais brasileiros, segundo a qual o processo de industrialização, que ganhou impulso no Brasil durante os anos trinta, a partir de São Paulo, foi consequência direta da economia cafeeira. Em consequência desta crença, costuma-se afirmar que o grande desenvolvimento da produção de café, que dominou toda a economia brasileira, a partir de meados do século passado, até a grande depressão dos anos trinta deste século, tendo como centro dinâmico São Paulo, teria tido as seguintes consequências, com relação à subsequente industrialização:

1 a) a burguesia industrial teria origem na burguesia agrícola do café; b) o capital que serviu de base para a industrialização teria partido do café; c) o mercado interno inicial com que contou a indústria brasileira teria como base o trabalho assalariado introduzido em larga escala no país com a produção do café.

Dessas três hipóteses, apenas a última pode ser aceita sem maiores discussões. Não há dúvida de que o café teve um papel preponderante na formação de um mercado interno no Brasil entre 1850 e 1930. Além do aumento da renda global representado pelo café, foi através dessa cultura que o trabalho assalariado generalizou-se no Brasil, em substituição ao trabalho escravo. O salário era muitas vezes disfarçado pelo pagamento em espécie, através de diversos sistemas de participação do colono na produção, mas não perdia sua natureza essencial de salário. Grande parte do incipiente

mercado interno de que dispunha o Brasil em torno de 1930 derivava, direta ou indiretamente, do trabalho assalariado surgido com o café.

A primeira hipótese, que pretende estabelecer uma linha direta entre os grandes fazendeiros, que constituíam a base da oligarquia agrário-comercial que dominou o Brasil até 1930, e os empresários industriais que surgem principalmente a partir desta data, está destituída de fundamento. Na pesquisa que realizamos em 1961, sobre as origens étnicas e sociais dos empresários paulistas, vivos ou mortos (tratava-se, portanto, de uma pesquisa histórica) que haviam fundado ou desenvolvido decisivamente suas empresas (na época já com mais de 100 empregados), verificamos que apenas 15,7% dos empresários industriais tinham origem brasileira de mais de 3 gerações<sup>1</sup>. Os restantes eram eles próprios imigrantes ou então filhos ou netos de imigrantes. Nesta mesma pesquisa, realizada segundo critérios estatísticos rigorosos, verificamos que apenas 3,9% dos empresários eram originários da classe alta-superior, identificada com as famílias de grandes fazendeiros e comerciantes ligados à produção para a exportação de café, açúcar, cacau, etc.<sup>2</sup>. É evidente, portanto, que carece de um mínimo de fundamento a afirmação de que a burguesia industrial brasileira é uma mera continuação da antiga burguesia agrário-comercial. A velha oligarquia agrário-comercial não liderou o processo de industrialização. Há apenas uma relação étnico-social importante entre o café e a burguesia industrial surgida em São Paulo: a imigração que serviu de base a esta última teve como causa principal a necessidade de mão-de-obra para a produção de café. Ao nível da cúpula dirigente, porém, não houve transferência de empresários do sistema agro-exportador para o novo sistema industrial.

Já a segunda hipótese, segundo a qual o capital utilizado para dar início à industrialização teria origem na economia cafeeira, merece qualificação. Devemos distinguir dois tipos de capital: o capital social básico e o capital diretamente investido nas novas indústrias. Em relação ao primeiro tipo de capital, é indiscutível a contribuição do café. Foi em função dele que se montou toda a infra-estrutura de transportes, portuária, de energia elétrica, de serviços públicos e também a infra-estrutura bancária, que condicionaram e facilitaram a industrialização em São Paulo. Já em relação ao capital direto, não encontramos a mesma relação. A oligarquia agrário-comercial não foi ela própria nem a investidora nem a principal financiadora das novas indústrias.

Da pesquisa a que nos referimos, sobre as origens étnicas e sociais dos empresários paulistas, apresentamos agora alguns dados adicionais, que esclarecem o problema. Das 204 empresas que constituíram a amostra, definida em termos de um nível de segurança de 95% e de uma margem de erro de 5%, para resultados limites de p e q de 50%, tínhamos 73,5% das empresas fundadas depois de 1929. Dentro da amostra temos, portanto, um número de empresas ainda razoável, fundadas antes da crise do comércio

internacional, e portanto, antes que o próprio sistema cafeeiro entrasse em crise.

Com base nesse período, portanto, deveríamos encontrar um número de empresas considerável cujos fundos para o investimento inicial tiveram origem em financiamento, cuja origem seria eventualmente o café. Depois de 1930, com a crise, toda a economia cafeeira é duramente atingida. O capital fixo, investido nas fazendas, além de perder valor, torna-se de difícil liquidação. E o capital circulante investido na produção e comercialização do café é exaurido pelos prejuízos causados pela crise. Não se justificaria, portanto, imaginar que o capital circulante pudesse ser transferido para a industrialização.

Nossa pesquisa confirmou esta última observação. Procuramos, nela, determinar as origens dos fundos inicialmente investidos na empresa. Distinguimos dois tipos de origens: próprios do empresário ou de sua família de um lado, e de terceiros de outro. Conforme podemos observar pelo Quadro I, em 78,4% das empresas, os fundos investidos eram exclusivamente fundos próprios ou da família do empresário. Apenas 8,8% das empresas utilizaram basicamente fundos de capitalistas privados, ou seja, fundos de terceiros. Os restantes utilizaram uma combinação de fundos próprios e de capitalistas privados, fontes regulares de crédito privado (bancos, fundamentalmente) e fontes oficiais de crédito.

#### QUADRO I

##### ORIGENS DOS INVESTIMENTOS INICIAIS DAS EMPRESAS INDUSTRIAIS PAULISTAS

Origem dos Investimentos	Nº	%
Fundos próprios ou da família do empresário	160	78,4
Fundos próprios e de capitalistas privados	13	6,4
Fundos próprios e de fontes regulares de crédito privado	11	5,4
Fundos próprios e de fontes oficiais de crédito	2	1,0
Fundos de capitalistas privados	18	8,8
Total	204	100,0

A industrialização brasileira teve, portanto, início, basicamente com recursos do próprio empresário. Os recursos de terceiros foram claramente secundários. As indústrias brasileiras começaram muito pequenas. Muitas

eram inicialmente oficinas de fundo de quintal. Orientadas para a produção de bens leves de consumo, não contavam com grandes economias de escala. Este fato somado à proteção natural contra a concorrência estrangeira proporcionada inicialmente pela crise e depois pela Segunda Guerra Mundial, não tornaram necessários grandes investimentos iniciais para a instalação das novas indústrias. Estas surgiram, muitas vezes, de oficinas instaladas com muito pouco capital. Ou então surgiram de pequenos capitais possuídos por famílias de classe média ou por famílias de comerciantes de origem imigrante, que classificamos na classe alta inferior. Segundo nossa pesquisa, 21,6% dos empresários tiveram origem na classe alta inferior e 57,8% na classe média. Por outro lado, 23% provinham de famílias cuja situação econômica era “abastada”, enquanto que 58,8% provinham de famílias cuja situação era “média”. Essas famílias possuíam, portanto, os pequenos capitais básicos, necessários para o início das indústrias. Em seguida, estas se desenvolveram através do auto-financiamento, ou seja, da reinversão dos lucros obtidos.

Ora, se os empresários industriais brasileiros não têm relações étnico-sociais com a oligarquia agrário-comercial anterior, nem os fundos com que iniciaram suas empresas tiveram origem substancial fora de suas próprias famílias, torna-se óbvio que a hipótese de que o capital direto necessário para o início da industrialização de São Paulo teve origem nas poupanças da burguesia agrário-comercial deve ser rejeitada. Podemos admitir que a classe média e a classe alta inferior, constituída basicamente de imigrantes, e voltada para o mercado interno, conseguiu acumular uma certa quantidade de capital antes da industrialização graças ao desenvolvimento da economia cafeeira e ao mercado interno por ela proporcionado. Mas nesse momento estaríamos realmente dando nova forma à terceira hipótese, segundo a qual o café proporcionou o crescimento do mercado interno, e não reafirmando a hipótese que propomos ser rejeitada, segundo a qual o capital direto necessário para a instalação das primeiras indústrias no Brasil teve origem nas poupanças da burguesia agrário-comercial ligado ao comércio de exportação.

#### NOTAS

Este anexo constitui um esboço de um trabalho mais amplo que pretendemos realizar sobre o assunto. Decidimos publicá-lo neste livro devido à importante informação que contém sobre a origem dos capitais iniciais das empresas industriais paulistas. Estes dados foram obtidos na pesquisa sobre *Origens Étnicas e Sociais do Empresário Paulista* (Anexo I), e são agora pela primeira vez publicados.

- (1) L. C. Bresser Pereira, *Origens Étnicas e Sociais do Empresário Paulista*, em Revista de Administração de Empresas, vol. 3, nº 11, julho-setembro de 1963, p. 94.
- (2) idem, p. 101.

### ANEXO III

#### O EMPRESÁRIO INDUSTRIAL \* E A REVOLUÇÃO BRASILEIRA

*“A preocupação de trabalho, que domina (os industriais), não nos torna egoístas; ao contrário, aumenta nossa capacidade de compreensão dos problemas nacionais, alonga as antenas da nossa sensibilidade, para tudo quanto diz respeito a política geral do País e à posição que vamos conquistando no concerto das nações.”* ROBERTO SIMONSEN, 1943

*“Empresa já não é mais sinônimo de fábrica ou de loja de comércio; empresa é hoje todo um sistema sócio-econômico integrado; com planos de produção, estratégia mercadológica, diretrizes administrativas globais, intrincados controles financeiros e até mesmo uma bem organizada e ativa plataforma política.”*

RAPHAEL DE SOUZA NOSCHESSE, 1963

As últimas três ou quatro décadas poderão ser consideradas no futuro como a época em que ocorreu a Revolução Brasileira. O País passou nesse período por uma revolução sem sangue, por uma profunda transformação de sua estrutura econômica, de seu sistema social. Industrializou-se, suas classes sociais diversificaram-se, sua cultura tornou-se mais nacional, sua estrutura política modificou-se, novas ideologias surgiram como expressão de grupos sociais em formação, e também para refletir as transformações por que passava o cenário político internacional.

Durante essas três décadas o desenvolvimento econômico e social brasileiro foi acelerado. Três grupos sócio-econômicos de secundária importância no Brasil do Império e da Primeira República surgiram: os empresários industriais, a nova classe média ligada à indústria e ao comércio interno, e os operários urbanos. Tomou-se consciência do caráter semicolonial e

semifeudal de sua sociedade, e, sob a liderança dos novos grupos sociais, ganhou impulso o processo de transformação desse estado de coisas. O centro de decisões sobre os problemas nacionais passou do exterior para o País. Nossa dependência dos grandes países industriais diminuiu consideravelmente. O sistema de latifúndios passou a ceder paulatinamente às pressões do processo industrial e da extensão à agricultura de métodos capitalistas de produção. A população brasileira deixava aos poucos de ser simples massa, para transformar-se em povo que participa das decisões políticas da vida nacional. O Brasil, no decurso de trinta anos, deixava de ser um país semifeudal, para transformar-se em capitalista, abandonava seu estado semicolonial para configurar-se como uma Nação.

Esse processo, a Revolução Brasileira, está longe de ser concluído. O Brasil ainda se encontra em uma fase de transição. Seus rumos e estrutura ainda não foram perfeitamente definidos. E é dentro desse contexto que nós nos perguntamos: qual foi o papel dos empresários brasileiros dentro dessa Revolução? O que realizou? Que partidos tomou? Que bandeiras levantou? E quais as perspectivas políticas que o momento presente oferece? São estas perguntas que tentaremos responder sumariamente nas páginas que se seguem<sup>1</sup>.

### *O EMPRESÁRIO E A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL*

O principal aspecto deste fenômeno que estamos chamando de Revolução Brasileira, desta grande transformação econômica, política e social por que passou o País nos últimos trinta anos, foi a Revolução Industrial. Quase duzentos anos após a Grã-Bretanha, cerca de cem anos atrasados em relação aos Estados Unidos e à França, nós realizamos a nossa Revolução Industrial. E, sem dúvida, foi essa transformação econômica radical por que passou o Sul do País e principalmente São Paulo, foi essa passagem de uma fase agrícola para uma fase industrial já consideravelmente desenvolvida, o elemento dinâmico por excelência desse processo global de transformação a que nos estamos referindo.

O papel que coube aos empresários brasileiros, dentro da industrialização do País, foi indiscutivelmente o de liderança. Uma série de fatores favoráveis, surgidos mais ou menos por obra do acaso, abriram no País, especialmente a partir de 1930, oportunidades para investimentos lucrativos na indústria. Essas oportunidades se consubstanciavam, em termos sumários, na existência, dentro de nossas fronteiras, de um mínimo de capital disponível, de um princípio de mercado interno, de uma impossibilidade efetiva de importar os produtos industriais de consumo que o mercado exigia, a qual era devida, inicialmente, à depressão mundial dos anos 30, e logo após, à Segunda Guerra Mundial. E essas oportunidades não foram perdidas. O Brasil dispunha naquele momento de um grupo de homens, que

uniam um mínimo de habilitação técnica para acelerar um processo industrial, a um enorme desejo de ascensão e afirmação social. Estes homens transformaram-se rapidamente em empresários no sentido schumpeteriano do termo, em inovadores que combinavam os fatores de produção e lideravam o processo de acumulação de capital, promovendo assim o aumento da produtividade e conseqüente desenvolvimento econômico<sup>2</sup>.

Essa classe de empresários capitalistas que assim surgia no País contou inicialmente com pouco auxílio por parte do Governo. Este passara por profunda transformação por ocasião da Revolução de 1930, e era constituído principalmente por elementos oriundos de grupos sociais e econômicos novos, que se opunham ao domínio secular do País pela velha aristocracia rural de cafeicultores e senhores-de-engenho. Esse Governo, embora marcado pelo compromisso, pelas concessões parciais aos grupos de pressão em choque, era constituído, em grande parte, de homens da classe média que, ou viam com bons olhos, ou então participavam diretamente do processo de industrialização. Entretanto, esse Governo não estava tecnicamente preparado para auxiliar efetivamente a indústria. Pouco mais pôde fazer, além de não criar obstáculos ao crescimento industrial, além de não dar ouvidos à velha aristocracia, que se via ameaçada em sua posição de liderança na sociedade brasileira face à ascensão de um grupo de empresários industriais.

As condições econômicas gerais, entretanto, eram favoráveis à industrialização, e esta se realizou, em uma primeira fase, mesmo sem um apoio mais direto do Governo. Após a Segunda Guerra Mundial, porém, a nascente indústria nacional se viu ameaçada pela importação, a baixo preço, dos mesmos artigos produzidos internamente. É nesse momento, especialmente a partir de 1948, que o Governo Federal, então tecnicamente melhor aparelhado, e sob pressão das novas forças, passa a desenvolver uma política cada vez mais coerente e deliberada de apoio à indústria, através de sua proteção contra as importações de similares do exterior e da transferência de renda do setor cafeeiro (através principalmente do confisco cambial) para o setor industrial.

Foi, portanto, só em um segundo momento do processo industrial brasileiro em uma fase antes de consolidação do que de surgimento do grupo empresarial, que o Governo surge de forma efetiva. O aparecimento dos empresários nacionais ocorreu mais por obra do acaso, daquela conjugação de fatores favoráveis acima referida, do que da deliberação e do cálculo, mais devido à iniciativa, ao pioneirismo e ao desejo de maiores lucros de alguns homens com espírito empresarial, do que ao planejamento.

### *O EMPRESÁRIO E A REVOLUÇÃO IDEOLÓGICA*

Um segundo aspecto de grande importância da Revolução Brasileira, e que nos interessa particularmente neste artigo, foi a Revolução Ideológica. O



estabelecimento das bases industriais da economia brasileira foi acompanhado de modificações, às vezes radicais, no modo de pensar, nos valores e crenças da sociedade brasileira. Se compararmos o Brasil de hoje com o de há trinta ou quarenta anos atrás, sob o ponto de vista das idéias políticas mais em evidência, verificaremos que as diferenças são enormes. Durante esse período, um grande número de idéias novas surgiu, para se chocar com as idéias tradicionais. E o País foi então o cenário de uma série de lutas ideológicas, que refletiam os interesses dos grupos em choque. Foram lutas sem derramamento de sangue, batalhas de palavras, travadas nos parlamentos, na imprensa, na praça pública, em reuniões sociais; mas foram sem dúvida choque cujo resultado era de vital importância para o desenvolvimento econômico e social do País.

Entre essas lutas ideológicas salientamos quatro: o industrialismo *versus* o agriculturalismo, o desenvolvimentismo intervencionista *versus* o liberalismo, o nacionalismo *versus* o cosmopolitismo<sup>3</sup>, e o reformismo *versus* o conservadorismo. Em todas elas era o velho que se chocava com o novo, o Brasil jovem e dinâmico do Século XX que se via em confronto com seu passado semicolonial e semifeudal. Em todas essas lutas, o papel dos empresários nacionais, como grupo novo que era, foi sempre da maior relevância. Raramente eles eram os mais extremados na defesa das idéias novas, mas se punham claramente a favor das mesmas.

Industrialismo *versus* agriculturalismo foi provavelmente a mais importante das lutas ideológicas, e sem dúvida aquela em que os empresários intervieram mais diretamente. Durante séculos havia-se desenvolvido no Brasil a idéia de que éramos “um País essencialmente agrícola”. Nossos recursos naturais e nossa população adaptavam-se melhor ao trabalho agrícola do que ao industrial. Nunca seríamos capazes de produzir bens manufaturados tão eficientemente quanto o café. Seria portanto um erro promover o desenvolvimento industrial. Assim se pronunciava o agriculturalismo, que tinha por maiores interessados os senhores de terra brasileiros, os importadores nacionais, e os exportadores estrangeiros de produtos manufaturados. A sacramentação da teoria era dada pela lei de Economia Internacional das vantagens comparativas. Não cabe aqui nos estendermos na discussão do problema. Basta dizer que foi uma grande batalha ideológica, que teve entre seus pioneiros o industrial Roberto Simonsen. A vitória do industrialismo, da crença nas possibilidades econômicas da indústria nacional, era essencial para o desenvolvimento do País. E a disposição de luta dos empresários brasileiros foi fundamental para que essa vitória fosse alcançada.

O choque do desenvolvimentismo intervencionista contra o liberalismo econômico acha-se intimamente relacionado à luta anterior. Foi a partir do fim da Segunda Guerra Mundial que começou a ficar claro — não apenas aos grupos de extrema esquerda, que apoiavam a imediata socialização do País, mas a todos aqueles para os quais o desenvolvimento econômico se tornava

um objetivo fundamental – que o liberalismo econômico estava superado, era um fenômeno que se justificara no Século XIX, e que uma maior participação do Estado se impunha como condição de um maior desenvolvimento. Um determinado grau de intervenção do Estado na economia, planejando-a e realizando investimentos em setores básicos como os serviços públicos, a indústria do aço, do petróleo, na verdade não criava embaraços ao desenvolvimento capitalista, mas era condição para que este se efetivasse. A industrialização, a superação da fase agrícola e semifeudal em que nos encontrávamos, o crescimento rápido e contínuo de nossa economia não seria possível se empresas e Estado não se aliassem na realização de uma obra comum, se ao último não fosse confiado um papel maior do que vinha tendo na promoção do desenvolvimento nacional.

Entre os grupos que compreenderam este fato situa-se, indiscutivelmente, a maioria dos empresários brasileiros. Viram eles com lucidez que a sorte de suas empresas e o futuro da industrialização brasileira estariam em sério perigo se não contasse com o amparo do Governo. Teorias abstratas a respeito dos perigos que a intervenção governamental representava para o sistema da livre iniciativa não os impressionaram. Mantinham, é claro, uma posição cautelosa, moderando o grau de intervenção do Estado. Mas isso não os impedia de não só apoiar mas inclusive promover tal intervenção, seja para que o Estado investisse no setor da energia elétrica, por exemplo, seja para que realizasse uma política cambial, tarifária e creditícia de acordo com os interesses da indústria.

A luta do nacionalismo *versus* o cosmopolitismo está também ligada às anteriores. A Revolução Industrial brasileira e o surgimento de uma classe empresarial abriu para o País a perspectiva de sua afirmação como Nação, como país autônomo, independente. Nossa independência política, em 1822, só nos levara a passar do estágio colonial para o semicolonial. A economia brasileira continuava na dependência estrita das decisões tomadas no exterior. O desenvolvimento econômico não tinha qualquer caráter autônomo: era função dos impulsos positivos ou negativos originados fora do País. Continuávamos exportadores de produtos primários e importadores de produtos manufaturados. E os ganhos em produtividade verificados na produção de manufaturas não importavam em preços muito menores para nós, já que eram transformados em maiores salários e maiores lucros, respectivamente para os operários e capitalistas estrangeiros. A lei das vantagens comparativas deixava de operar, mas continuava a nos ser imposta como artigo de fé. A aliança do capitalismo internacional ao latifundiarismo local subjogava o País, impedindo seu desenvolvimento. E não percebíamos isto porque nossa própria cultura era alienada e inautêntica, transplantada que era do exterior.

Foi a partir dos anos 50 que este problema começou a ser cada vez melhor compreendido pelos novos grupos sócio-econômicos que então

surgiam, pela nova classe média ligada à indústria e ao comércio interno, pelos operários e pelos empresários industriais. A luta pela proteção à indústria nacional contra a concorrência estrangeira, pelo controle dos investimentos estrangeiros realizados no País, pelo monopólio estatal do petróleo e das areias monazíticas, pela encampação dos serviços públicos controlados por capitais estrangeiros, pela execução de uma política internacional independente faz parte da ideologia nacionalista. Infelizmente, o nacionalismo foi também adotado como bandeira por grupos extremados, inclusive os comunistas, de tal forma que seu sentido altamente positivo para a realização da Revolução Brasileira foi, às vezes, deturpado, e tornou-se alvo fácil de ataques indiscriminados de seus opositores partidários do cosmopolitismo.

A posição dos empresários em relação a esta luta ideológica foi contraditória. Apoiavam o nacionalismo quase que totalmente quando se tratava de proteger a indústria nacional, mas dividiam-se em relação aos demais problemas. Viam no nacionalismo a ideologia que mais se adaptava às condições do País, mas preferiam não adotar todas as suas teses, ou porque algumas eram realmente extremadas e perigosas para o regime capitalista, ou porque embora sem os prejudicar, nem todas estavam mais diretamente ligadas a seus interesses.

A última luta ideológica a que nos referimos é a do reformismo *versus* o conservadorismo. Em um sentido geral, o reformismo engloba todas as ideologias ascendentes — o industrialismo, o desenvolvimentismo e o nacionalismo — que acabamos de discutir. Em uma acepção mais específica, traduz-se na luta por reformas sociais. No primeiro período da Revolução Brasileira deu-se mais ênfase ao aspecto trabalhista das reformas sociais. Ultimamente, a atenção dos reformistas tem sido voltada para problemas de caráter mais estrutural, como a reforma agrária, ou que digam respeito diretamente ao desenvolvimento econômico, como a própria reforma agrária, as reformas tributária, bancária e administrativa. Em relação ao trabalho a posição dos empresários foi sempre de reserva, mas jamais chegou a transformar-se em uma atitude de resistência cega e inflexível. Quanto ao movimento reformista mais recente, deixamos para discutir o papel dos empresários mais adiante.

Em conclusão, observamos que o papel dos empresários nas quatro lutas ideológicas a que nos referimos teve geralmente um caráter renovador, embora não extremado. Os empresários constituíam uma classe nova que, para sobreviver e desenvolver-se, precisava lutar tanto no campo econômico, investindo e tornando eficientes suas empresas, quanto no campo político, adotando posições ideológicas novas, que transformassem o sistema de valores vigentes. Assim eles fizeram, em ordem decrescente de dedicação, em relação ao industrialismo, ao desenvolvimentismo, ao nacionalismo e ao reformismo. Seu papel não chegou a ser revolucionário, na medida em que

sempre se pautou por uma certa prudência, e porque nunca se manifestou politicamente com plena coesão e coerência; mas indiscutivelmente, a contribuição dos industriais brasileiros foi positiva para a Revolução Ideológica por que o Brasil ainda hoje está passando.

### *FATOS NOVOS MODIFICAM A SITUAÇÃO*

O empresário foi um líder da Revolução Industrial, ou mais freqüentemente um colaborador prudente da Revolução Ideológica. Perguntamos agora: continua ele, no momento presente, merecedor destes títulos? Em relação ao desenvolvimento industrial já vimos que hoje ele divide e disputa as responsabilidades e iniciativas com o Governo, cujo papel nesse campo só pode sofrer contestações na medida em que se torna incoerente no conjunto ou na seqüência das ações. E em relação à Revolução Ideológica? Continuam os empresários a ter uma posição de vanguarda, continuam a representar um grupo em ascensão, que tem que combater os grupos tradicionais, particularmente a velha aristocracia rural brasileira? Uma série de fatos novos ocorridos todos eles durante o governo Juscelino Kubitschek, nos levam a responder a esta pergunta negativamente. Esses fatos fazem crer que os industriais brasileiros estão deixando de se colocar entre os principais promotores da Revolução Brasileira, que estão perdendo seu espírito renovador e mesmo revolucionário, para se incluírem entre os grupos conservadores, que estão tendendo a acomodar-se face aos resultados até agora obtidos e abandonar a liderança do processo social para outros. Vejamos quais são esses fatos.

Em primeiro lugar, temos a vitória da luta pela industrialização, ocorrida durante o governo Kubitschek. Este presidente foi um promotor decidido da industrialização brasileira e um defensor vigoroso da ideologia do industrialismo. Alguns intérpretes de seu governo pretendem ver nele o início da fase de decolagem, o início da Revolução Industrial brasileira. Isto não faz sentido. Já vimos que o começo do processo de aceleração de nosso desenvolvimento industrial data dos anos 30. Juscelino Kubitschek já encontrou indústria formada e uma classe de empresários industriais já amplamente participante da vida nacional. O que ocorreu em seu governo foi o aceleração do desenvolvimento econômico, e principalmente a consolidação da indústria nacional, pela introdução de planificação setorial, com prioridades representadas por exigências e favores em relação aos setores industriais básicos.

Terminando o seu governo, o êxito dessa indústria já era um fenômeno tão evidente que ninguém mais se aventurava a defender as teses do agriculturalismo. Com sua vitória, o industrialismo perdia o caráter de uma ideologia renovadora, revolucionária mesmo. E os industriais perdiam uma das bases do caráter de vanguarda de suas posições políticas, perdiam um

dos pontos de contato que os identificavam com as forças políticas mais vivas e renovadoras na Nação.

Um outro fato vem dar mais força a esse processo de consolidação da indústria nacional, que passa a ser o grupo econômico claramente dominante no País. A crise de superprodução do café, ocorrida a partir de 1957, arrebatada da velha aristocracia brasileira, e particularmente dos cafeicultores, seu maior argumento contra a indústria: o confisco cambial, que desviava a renda do setor agrícola de exportação para o Governo e para a indústria. Não que o confisco fosse eliminado. Até hoje ele continua a existir, mas o Governo Federal passa a compensá-lo através da compra dos excedentes de produção. A posição dos fazendeiros, que era de força, passa a ser de fraqueza, levando-os gradativamente a reconhecer a liderança da indústria. Por outro lado, ambos os grupos, e especialmente os industriais, começam a perceber que seus interesses não são necessariamente antagônicos. Muito pelo contrário. O desenvolvimento da indústria cria mais mercado para a agricultura, e vice-versa. Para os agricultores dedicados exclusivamente à cultura de produtos de exportação, tal fato não tinha grande significação. O que eles viam era sua renda, através do confisco, ser canalizada para outros setores da economia. Mas no momento em que a luta contra o confisco perde a maior parte do seu sentido, e que o processo industrial parecia um fato consumado, a possibilidade de união de industriais com os grandes agricultores e comerciantes em torno de interesses comuns estava aberta. Realizando-se essa união, os industriais deixavam novamente de ser um grupo de luta, um agente de renovação dentro do cenário político do País.

Um terceiro fato, relacionado com o anterior, que leva os industriais a uma posição de defesa é o recrudescimento do movimento sindical e o crescente grau de organização que ele atinge. No começo dos anos 50 falava-se na possibilidade da união de operários e patrões na luta pela industrialização. Pretendia-se que a união de partidos como PTB e PSD fosse um símbolo disto. Se tal possibilidade era muito discutível naquela época, no fim do governo Kubitschek tornou-se clara sua inviabilidade. E os industriais sentiram a necessidade de unir-se cada vez mais aos demais ramos das classes produtoras para armar-se contra o adversário comum. O mesmo se diga em relação à revolução cubana de Fidel Castro em 1959. Embora as condições econômicas, políticas e sociais do Brasil sejam muito diversas daquelas da Cuba de Batista, os empresários sentiram-se ameaçados, e passaram a acentuar suas posições conservadoras.

Finalmente, o caráter nacionalista da ideologia dos empresários brasileiros sofreu dois sérios impactos durante o governo Kubitschek. Em primeiro lugar, o aspecto do nacionalismo que era mais importante para os industriais brasileiros — o da proteção da indústria nacional contra a concorrência estrangeira — transformou-se em matéria vencida com a aprovação, em 1958, da Lei de Tarifas pelo Congresso Nacional. Os industriais já não

dependiam de mecanismos cambiais que poderiam ser modificados a qualquer momento ou de licenças de importação para proteger suas indústrias. Tinham a seu favor um instrumento legal estável e poderoso. Vencida essa batalha, as demais que os nacionalistas encetavam, e principalmente a do controle da remessa de lucros, não interessavam particularmente aos industriais brasileiros. Seu nacionalismo se esvaziava de conteúdo. Este fenômeno mais se acentua com a ocorrência de um segundo fato. A Instrução 113 da SUMOC, datada ainda do governo Café Filho, e o crescente fechamento do mercado brasileiro aos produtos manufaturados no exterior, trazem para o País, e principalmente para São Paulo, um grande volume de investimentos estrangeiros. Muitas vezes, o capitalista estrangeiro se associa ao nacional na realização de projetos. Em outras ocasiões, o empresário nacional é fornecedor de empresas estrangeiras instaladas no País. Enfim, as relações econômicas entre empresas nacionais e estrangeiras aumentam decisivamente, tornando cada vez mais difícil a tomada de posições nacionalistas por parte dos industriais brasileiros.

### *CONSEQUÊNCIAS POLÍTICAS*

A influência da série de fatos que acabamos de citar não se limitou ao comportamento político da classe de empresários industriais. Todos os grupos sofreram direta ou indiretamente o impacto destes acontecimentos que, em última análise, modificaram o equilíbrio de forças da sociedade brasileira, a favor da classe empresarial.

Esses acontecimentos, aliados a uma crescente politização do povo brasileiro, auxiliam-nos, por exemplo, a compreender a eleição do Sr. Jânio Quadros, em 1960. A passagem dos industriais da posição de classe ideologicamente combativa, em ascensão, lutando por firmar-se, à situação de classe dominante, em um país em que a industrialização era um fato consumado, provocou uma desorientação geral por parte dos grupos políticos de esquerda e de direita.

A esquerda moderada tinha como uma de suas bandeiras a industrialização, que se identificava com o nacionalismo, e tinha nos industriais eventuais aliados. “A primeira fase da revolução social é a revolução burguesa, industrial”, diziam esse elementos. E passavam a apoiá-la. Subitamente, verificaram que a Revolução Industrial já ocorrera e se consolidara, e que os industriais alinhavam-se cada vez mais claramente entre os grupos de direita, aliados a seus antigos adversários da aristocracia rural e do alto comércio importador e exportador. A esquerda tinha agora que reformular totalmente suas posições. Alguns se radicalizaram. Outros encontraram a solução na luta pelas reformas de base. Mas em 1960 esse problema ainda não estava claro. Estávamos ainda em pleno processo de mudança. Não é surpreendente, portanto, que o “New York Times”, fazendo a cobertura

jornalística da campanha presidencial de 1960, afirmasse que o candidato de esquerda era apoiado pelos grupos de direita e o candidato de direita contava com o apoio dos elementos de esquerda . . . E não há dúvida que, embora simplificando o problema, a afirmação do grande jornal norte-americano era, em linhas gerais, correta. Dessa forma, a campanha presidencial de 1960 ilustra bem a confusão ideológica do País naquele momento. Uma série de fatos novos havia introduzido modificações profundas nas relações políticas entre os diversos grupos sociais. Em um primeiro momento, entretanto, esquerda e direita não se aperceberam das transformações ocorridas, e tentaram aplicar seus antigos esquemas conceptuais à realidade. O resultado foi que esquerda e direita se confundiram ao ponto de apoiarem candidatos realmente incompatíveis com suas posições políticas.

Sobre a classe empresarial a influência de toda aquela série de fatos foi naturalmente mais direta. A vitória da ideologia do industrialismo, a crise da agricultura de exportação e particularmente da cafeicultura, a perda de significação do confisco cambial, o recrudescimento do movimento sindical, a Lei de Tarifas e a associação em grande escala de capitais nacionais e estrangeiros – todos esses fatos tiveram duas conseqüências fundamentais para os industriais brasileiros.

Em primeiro lugar, tais fatos asseguraram-lhes uma posição de liderança entre as classes produtoras. O caráter positivo desta conseqüência é indiscutível. Mas em segundo lugar, aqueles fatos levaram os industriais a um processo de acomodamento político, a uma tendência de lutar apenas pela manutenção das vantagens obtidas. Isto os leva a pender para a direita e os transforma em uma força não mais a favor mas contra ou indiferente à Revolução Brasileira. Todo o caráter renovador, às vezes mesmo revolucionário, de que os industriais estavam revestidos começa a se perder, quando a Revolução Brasileira tem ainda toda uma tarefa a cumprir, enquanto os desníveis de riqueza, a miséria mesmo, a desigualdade de oportunidade, a liberdade de fachada continuam presentes dentro da realidade brasileira. Teses tipicamente conservadoras, incompatíveis com um país em pleno processo de transformação social, começam a ser adotadas pelos industriais. O alarmismo político, a crença na iminência de uma revolução sangrenta de tipo comunista, é uma dessas teses. Na medida em que os grupos de direita mais extremada conseguem convencer os industriais de tal fato, verifica-se imediatamente um processo de radicalização para a direita. A excessiva prudência, senão a oposição decidida às reformas que ora se discutem, particularmente à reforma agrária e à tributária, implicam novamente na adoção de uma linha conservadora pelos industriais brasileiros.

Estes são apenas alguns exemplos do processo que ora se verifica de transformação dos empresários brasileiros em um grupo conservador. Caso tal fato se consuma, a conseqüência mais significativa que daí advirá será provavelmente a perda de qualquer liderança do processo social por parte

dos empresários. A Revolução Brasileira deverá continuar, mas sob o impulso de outros grupos sociais, dos operários, da parte da classe média, dos estudantes, de grupos políticos de esquerda moderada. Será uma revolução sem sangue — na medida em que ela continue a ocorrer sem obstáculos mais sérios, em que o alarmismo dos grupos de direita não nos leve a uma ditadura parafascista, em que o diálogo democrático seja suprimido, em que reformas sociais sejam introduzidas, reduzindo os desníveis sociais e na medida em que uma política humanista assegure liberdade, educação e oportunidade de auto-realização para todos indiscriminadamente. Mas será uma revolução pacífica sem o apoio e a liderança de uma classe que poderia participar com grande eficiência desse processo — a classe empresarial.

### CONCLUSÃO

Em conclusão, portanto, vemos que a classe industrial, que adotou no passado posições políticas abertas, progressistas, tende agora, depois de consolidada sua posição econômica no País, a adotar uma ideologia cada vez mais conservadora. De elemento atuante e dinâmico no processo social que chamamos de Revolução Brasileira, a classe industrial tende agora a se retrair, procurando apenas conservar suas próprias conquistas. Enquanto isso, a Revolução Brasileira continua — mas agora sem a liderança ou pelo menos a participação direta do industrial brasileiro. Sua contribuição positiva limita-se cada vez mais à ação que exerce dentro de sua empresa, investindo, aumentando a produtividade e a produção. Politicamente, entretanto, ele vai se transformando de defensor em opositor, de incentivo em freio à Revolução Brasileira.

Pergunta-se, então: é esta tendência irreversível? Não cremos. A existência dessa classe de empresários industriais no País nos assegura que o desenvolvimento econômico e social brasileiro pode ser realizado em termos capitalistas. O Brasil está em posição muito diferente da do Egito, de Gana, da Indonésia, e de outros países de nível de desenvolvimento extremamente baixo, em que, para se promover esse desenvolvimento, é preciso antes criar uma classe de empresários. Nesses países, como não se conhece nenhum sistema seguro de se criar em tempo relativamente curto essa classe de empresários, os políticos e militares de classe média que assumem o poder em oposição às velhas aristocracias locais são levados a transferir a responsabilidade da ação empresarial para o Estado. Surgem então sistemas socialistas ou semi-socialistas. No Brasil, porém, já existe essa classe de empresários capitalistas, aptos a continuar a liderar o processo de desenvolvimento industrial brasileiro. Seria natural, portanto, que eles também liderassem o processo de desenvolvimento social do País.



E a nosso ver tal liderança é viável, pelo menos em parte. Ela só se efetivará, entretanto, se houver uma nova guinada nas tendências políticas dos industriais brasileiros; se eles abandonarem suas posições conservadoras, de prudência senão decidida resistência às reformas e transformações em que se consubstancia o processo social, e adotarem uma atitude positiva para com tais reformas; se eles estiverem dispostos a sacrificar a curto prazo algumas das vantagens de hoje se beneficiam, em favor da paz e da justiça social, de um desenvolvimento econômico mais rápido, de uma distribuição de renda mais equitativa, de uma maior igualdade de oportunidade.

São essas as condições para que sua liderança se efetive. E embora admita que o atendimento na prática dessas condições é difícil, não vejamos por que seja impossível. Seria impossível se a adoção de uma política decidida de reformas sociais viesse realmente contrariar os interesses da classe empresarial. Mas não cremos que tal aconteça. Se um maior bem-estar, se uma maior igualdade de oportunidade, se um maior grau de liberdade são ao mesmo tempo o resultado final do processo social e a consequência das reformas sociais, pode ocorrer aos empresários que é preferível estar à frente dessas reformas, que é melhor, apoiando-as, orientá-las e controlá-las, do que vê-las ocorrer apesar de sua oposição e totalmente fora de seu controle.

## NOTAS

- (\*) Artigo publicado originalmente na *Revista de Administração de Empresas*, nº 8, julho-setembro de 1963.
- (1) Este é um artigo de análise política global. Dada a amplitude, inclusive no tempo, dos temas que trata, não se baseia em pesquisa formal, mas na observação cotidiana da realidade brasileira, no contacto com pessoas, na leitura de jornais e outros meios de divulgação. Demos especial atenção aos discursos, manifestos e outras declarações públicas realizadas por empresários, seja individual, seja organizados em associações de classe. De qualquer forma, as afirmações feitas neste artigo têm o caráter de hipóteses exploratórias. Por sua própria natureza, prestam-se a controvérsias.
- (2) Para uma análise do conceito de empresário e de suas relações com o desenvolvimento econômico e com o Estado vide: Luiz Carlos Bresser Pereira, "Desenvolvimento Econômico e o Empresário", em *Revista de Administração de Empresas*, vol. II, nº 4, maio-agosto de 1962, pp. 79 e seguintes.
- (3) A expressão "cosmopolitismo" é usada por Hélio Jaguaribe, "*Desenvolvimento Econômico e Político*"; Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, 1962. Preferimos essa expressão à mais comumente usada "entreguismo", por ter caráter menos valorativo e faccioso.

Anexo – IV

**QUESTIONÁRIO DA PESQUISA SOBRE  
MOBILIDADE E CARREIRA DOS  
DIRIGENTES DAS EMPRESAS PAULISTAS**

1. Que cargo ocupa atualmente? \_\_\_\_\_
2. Quais as principais atividades que executa nesse cargo? \_\_\_\_\_
3. Quantos subordinados diretos tem o Sr.? (por subordinados diretos entenda-se aqueles imediatamente subordinados ao Sr., não devendo ser considerados, portanto, os subordinados destes subordinados).  
\_\_\_\_\_ subordinados diretos.
4. Enumere as posições que ocupou nesta empresa (a atual e as que tenha ocupado anteriormente) e os respectivos períodos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ de ...../19 .... a hoje  
\_\_\_\_\_ de ...../19 .... a ...../19 ..  
\_\_\_\_\_ de ...../19 .... a ...../19 ..
5. Trabalhou para outra(s) empresa(s) anteriormente?  
Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_  
Em caso afirmativo:
  - 5.1. Qual foi a última posição que ocupou? \_\_\_\_\_
  - 5.2. A empresa era do mesmo ramo que a atual?  
Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_
  - 5.3. Para quantas empresas trabalhou sucessivamente, antes de vir para esta? \_\_\_\_\_ empresas.

6. Esta empresa é controlada por capitais nacionais (pertencentes em sua maioria a brasileiros ou residentes no Brasil) ou por capitais estrangeiros?

nacionais \_\_\_\_\_ % estrangeiros \_\_\_\_\_ %

Caso a empresa seja controlada por capitais estrangeiros:

6.1. Esta empresa conta com diretores brasileiros ativos?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

7. Quem fundou a empresa que o Sr. dirige atualmente?

O Sr. mesmo \_\_\_\_\_

Amigos seus \_\_\_\_\_

O Sr. e seus sócios \_\_\_\_\_

Capitalistas que o contrataram \_\_\_\_\_

Seu pai ou outro parente \_\_\_\_\_

Não sabe informar \_\_\_\_\_

8. O Sr. e/ou sua família possuem mais de 10% do capital da empresa?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

Em caso negativo:

8.1. O Sr. mantinha relações de amizade antiga com os demais diretores da empresa, antes de ser admitido nela?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

9. Qual é a porcentagem aproximada do capital desta empresa, que está em mãos dos diretores e suas famílias? \_\_\_\_\_ %

10. Quantos diretores ativos, que exercem funções administrativas regulares, existem nesta empresa? \_\_\_\_\_ diretores.

11. Entre os demais diretores ativos, há algum que tenha relações de parentesco ou de amizade pessoal com os proprietários da empresa?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

Em caso afirmativo:

11.1 Quantos diretores estão nesse caso? \_\_\_\_\_

11.2. Quais são os motivos principais por que foram promovidos a essa posição?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. Quando contrata funcionários *de fora* para o nível de gerência, quais as qualidades que julga mais importantes? (Coloque por ordem: 1-2-3)

a. a confiança que inspira por conhecê-lo pessoalmente? \_\_\_\_\_

b. a confiança que tem em cargos semelhantes? \_\_\_\_\_

c. a formação que tem em cursos e escolas? \_\_\_\_\_

13. Sua empresa possui um organograma?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

14. Sua empresa tem um regulamento ou regimento interno escrito e distribuído entre os membros da administração?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

15. Nesta empresa a quem cabem decisões, sem necessidade de consulta a pares ou superiores, a respeito dos seguintes assuntos:

Tipo de decisão	Quem toma a decisão	Chefe Depto. ou Equivalente	Gerente ou Equivalente	Outro Diretor	Diretor Presidente ou Superint.	Diretoria Plena
1. despesa de menos de Cr\$ 30.000,00	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. investimento de mais de Cr\$ 30.000,00	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. mudar lista de preços	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. reajustar salários	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. autorizar contratação de empregado	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6. modificar organização	_____	_____	_____	_____	_____	_____

16. Quantos empregados possui a empresa? \_\_\_\_\_ empregados.

17. Quais os principais produtos da empresa?

Gostaríamos de ter algumas informações a respeito do Sr. e de seus antepassados a fim de melhor caracterizar seu status e seu progresso social:

18. Qual a sua idade? \_\_\_\_\_ anos completos.

19. Qual era a sua idade quando se tornou diretor desta empresa? \_\_\_\_\_ anos.

20. Qual o país em que o Sr. nasceu? \_\_\_\_\_

Se nasceu em outro país:

20.1. Adquiriu cidadania brasileira? Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

20.2. Há quantos anos está no Brasil? \_\_\_\_\_ anos. \_\_\_\_\_

21. Em que idade começou a trabalhar? \_\_\_\_\_ anos. \_\_\_\_\_

22. Qual foi a primeira função que desempenhou? \_\_\_\_\_

23. Se tem ou tivesse filho(s), que profissão gostaria que exercesse(m)? \_\_\_\_\_

24. Qual o país em que nasceu seu pai? \_\_\_\_\_

25. Qual era a profissão de seu pai? (explicar detalhadamente) \_\_\_\_\_  
 25.1. No caso de comerciante, industrial ou agricultor, o Sr. classificaria o negócio de seu pai de:  
 pequeno \_\_\_\_\_ médio \_\_\_\_\_ grande \_\_\_\_\_
26. Qual era a situação econômica de sua família na época de sua infância e adolescência? muito pobre \_\_\_\_\_  
 pobre \_\_\_\_\_ remediada \_\_\_\_\_ rica \_\_\_\_\_ muito rica \_\_\_\_\_
27. Qual o nível de instrução (completa) de seu pai:  
 primária \_\_\_\_\_ secundária \_\_\_\_\_ superior \_\_\_\_\_
28. Qual o país em que nasceu seu avô paterno? \_\_\_\_\_
29. Qual era a profissão de seu avô paterno? \_\_\_\_\_
30. Em que bairro mora o Sr. atualmente? \_\_\_\_\_
31. Há quantos anos reside nesse bairro? \_\_\_\_\_ anos.
32. Qual é o valor locativo real da casa em que mora? Cr\$ \_\_\_\_\_
33. Em que escola estudam os seus filhos? \_\_\_\_\_
34. O Sr. pertence a alguma associação de atividade cultural, esportiva ou recreativa?  
 Em caso afirmativo:  
 34.1. Exerce algum cargo de diretoria? Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_
35. O Sr. assina ou lê revistas técnicas? Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_  
 Quais? \_\_\_\_\_
36. O Sr. já viajou para fora do país? Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_  
 a serviço \_\_\_\_\_ quantas vezes \_\_\_\_\_  
 a passeio \_\_\_\_\_ quantas vezes \_\_\_\_\_
- 36.1 Sua família o acompanhou na viagem?  
 Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_  
 Nome da empresa: \_\_\_\_\_  
 Endereço da empresa: \_\_\_\_\_

N.B.: O Sr. poderia nos fornecer uma cópia do organograma ou permitir que eu copie do original em seu poder?  
 Sim \_\_\_\_\_ (obter a cópia e anexá-la ao questionário)  
 Não \_\_\_\_\_  
 Em caso negativo, poderia apenas examinar o organograma?  
 Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

Observações:

Para o entrevistador:  
 Data da entrevista \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / 19 \_\_\_\_\_ duração da entrevista \_\_\_\_\_  
 Nome do entrevistador: \_\_\_\_\_

### OBRAS CITADAS

- Allardt, Erik – *Theories about Social Stratification*, em *Social Stratification*, editado por J. A. Jackson.
- Aron, Raymond – *La Lutte de Classes-Nouvelles; Leçons sur la Société Industrielle*. Paris, Gallimard, 1964.
- Bendix, Reinhard – *Bureaucracy and the Problem of Power*, em *Reader in Bureaucracy*, editado por Robert K. Merton e outros.
- Bendix, Reinhard e Seymour Martin Lipset (editores) – *Class, Status and Party*. Nova York, The Free Press, 1966.
- Bendix, Reinhard e Frank H. Howton – *La Movilidad Social de la Elite Empresaria Norteamericana*, em *Class, Status and Party*, editado por Bendix e Lipset.
- Berle, Adolph A. – *Power without Property*. Nova York, Harcourt, Brace & World, 1959.
- Berle, Adolph A. – *The American Economic Republic*. Nova York, Harcourt, Brace & World, 1965.
- Berle, Adolph A. e Gardiner Means – *The Modern Corporation and the Private Property*. Nova York, MacMillan, 1950
- Billy, Jacques – *Les Techniciens et le Pouvoir*. Paris, Presses Universitaires de France, 1963.
- Blau, Peter – *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago, The University of Chicago Press, 1955.
- Bottomore, T. B. – *As Classes na Sociedade Moderna*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1968.

- Boudon, Raymond — *Essay sur la Mobilité Sociale en Utopie*, mimeografado.
- Bresser Pereira L.C. — *Desenvolvimento e Crise no Brasil*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1968.
- Bresser Pereira, L.C. — *Tecnoburocracia e Contestação*. Petrópolis, Vozes, 1972.
- Bresser Pereira L.C. — *Duas Escolas em Confronto, A Organização Burocrática e A Organização Humanizada*, capítulos mimeografados de livro a ser publicado.
- Bresser Pereira, L.C. — *Origens Étnicas e Sociais dos Empresários Paulistas*, Revista de Administração de Empresas, junho de 1964.
- Bresser Pereira, L.C. — *The Rise of Middle Class and Middle Management in Brazil*, em Journal of Interamerican Studies, vol. IV, n.º 3, julho de 1962.
- Bresser Pereira, L.C. — *O Administrador Profissional e as Perspectivas da Sociedade Brasileira*, em Revista de Administração de Empresas, setembro de 1966.
- Bresser Pereira, L.C. — *O Empresário Industrial e a Revolução Brasileira*, em Revista de Administração de Empresas, julho-setembro de 1963.
- Capecchi, V. — *Problèmes Méthodologiques dans la Mesure de la Mobilité Sociale*, Archives Européennes de Sociologie, vol. VIII, 1967.
- Cardoso, Fernando Henrique — *Empresário Industrial e Desenvolvimento Econômico*. São Paulo, Difusão Européia do Livro 1964.
- Cardoso, Fernando Henrique — *Política e Desenvolvimento em Sociedades Dependentes*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1971.
- Comissão Interestadual da Bacia Paraná-Uruguai — *Desenvolvimento de São Paulo: Imigração Nacional e Estrangeira*, São Paulo, 1964.
- Dahrendorf, Ralph — *Class and Class Conflict in Industrial Society*. Califórnia, Stanford University Press, 1959.
- Davis, Kingsley e Wilbert Moore — *Some Principles of Stratification*, em *Class, Status and Power*, editado por Bendix e Lipset.
- Djilas, Milovan — *A Nova Classe*. Rio de Janeiro, Agir, 1958.
- Durkheim, Emile — *La Division du Travail Social*. Paris. Presses Universitaires de France, 1967.
- Ellul, Jacques — *A Técnica e o Desafio do Século*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1968.
- Furstenberg, Friedrich — *Structural Change in the Working Class*, em *Social Stratification*, editado por J. A. Jackson.
- Galbraith, John Kenneth — *O Novo Estado Industrial*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1968.
- Galbraith, John Kenneth — conferência sem título, em *Le Nouvel Observateur*, 8 de fevereiro de 1971.
- Germani, Gino — *Estratégia para Estimular a Mobilidade Social*, em *La*

- Industrialización en América Latina*, editado por Joseph A. Kahl.
- Germani, Gino — *Política y Sociedad en una Época de Transición*.
- Gerth, H. H. e C. Wright Mills — *From Max Weber: Essay in Sociology*.  
Introdução. Nova York, Oxford University Press, 1958.
- Goldsmith, Raymond W. e Rexford C. Parmelee — *The Distribution of Ownership in the 200 Largest Non-Financial Corporations*. Washington, INEC, Monografia nº 29, Government Printing Office, 1941.
- Gonçalves, Sérgio de Castro — *Uma Reavaliação do Desenvolvimento Industrial no Brasil*, em *Revista de Administração de Empresas*, vol. 10, nº 2, junho de 1970.
- Gordon, Robert A. — *The Executive and the Owner Entrepreneur*, em *Reader in Bureaucracy*, editado por Robert Merton e outros.
- Gouldner, Alvin W. — *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Glencoe, Routledge and Kegan Paul, 1954.
- Graciarena, Jorge — *O Poder e as Classes Sociais no Desenvolvimento da América Latina*. São Paulo, Editora Mestre Jou, 1971.
- Hasenbalg, Carlos e Clóvis Brigão — *Formação do Empresário Financeiro no Brasil*, *Revista Dados*, nº 8, 1971, Rio de Janeiro.
- Henry, William E. — *A Personalidade do Administrador Bem Sucedido*, *Revista de Administração de Empresas*, março de 1964.
- Hodge, Robert W., Paul M. Siegel e Peter Rossi — *Occupational Prestige in the United States: 1925 — 1963*, em *Class, Status and Power*, editado por Bendix e Lipset.
- Hollingshead, A.B. — *Elmtown Youth: The Impact of Social Classes on Adolescents*, Nova York, John Wiley & Sons, 1949.
- Hutchinson, Bertram — *Movilidad y Trabajo*, em *La Industrialización en América Latina*, editado por Joseph A. Kahl.
- Hutchinson, Bertram, Carolina Martuscelli Boris, Juarez Brandão Lopes e Carlo Castaldi — *Mobilidade e Trabalho, um Estudo da Cidade de São Paulo*. Rio de Janeiro, Centro Brasileiro de Estudos Educacionais, 1960.
- Inkeles, Alex — *Soviet Stratification in the Soviet Union*, em *Class, Status and Power*, editado por Bendix e Lipset.
- Jackson, J.A. (editor) — *Social Stratification*. Cambridge, Cambridge University Press, 1968.
- Kahl, Joseph A. (editor) — *La Industrialización en América Latina*. México, Fondo de Cultura Económica, 1965.
- Keller, Suzanne — *The Social Origins and Career Lines of American Business Leaders*, tese de Ph.D., não publicada, citada na obra seguinte.
- Keller, Suzanne — *O Destino das Elites*. Rio de Janeiro, Forense, 1967.
- Kerr, Clark — *The Purposes and Resolution of Industrial Conflicts*, em *Industrial Man*, editado por Lloyd Warner e N. Martin.
- Kolko, Gabriel — *Wealth and Power in America — An Analysis of Social Class and Income Distribution*. Nova York, Frederick Praeger, 1962.



- Larner, Robert J. – *Ownership and Control in 200 Largest Non-Financial Corporations, 1929 and 1963*, em *American Economic Review*, setembro de 1966.
- Lenski, Gerhard E. – *Poder y Privilegio: Teoria de la Estratificación Social*. Buenos Aires, Paidós, 1969.
- Lipset, Seymour Martin e Reinhard Bendix – *La Movilidad Social: la Sociedad Industrial*. Buenos Aires, Eudeba, 1963.
- Lopes, Juarez Brandão – *Desenvolvimento e Mudança Social*. São Paulo, Companhia Editora Nacional, 1968.
- Lopes, Juarez Brandão – *Sociedade Industrial no Brasil*. São Paulo, Difusão Européia do Livro, 1964.
- Malmerstein, David e Robert Lekachman (editores) – *Economics: Mainstream Readings and Radical Critiques*. Nova York, Random House, 1970.
- Martin, Norman H. e Anselm L. Strauss – *Patterns of Mobility within Industrial Organizations*, em *Industrial Man*, editado por Warner e Martin.
- Martins, Luciano – *Industrialização, Burguesia Nacional e Desenvolvimento*. Rio de Janeiro, Editora Saga, 1968.
- Marx, Karl – *O 18 Brumário de Luís Bonaparte*. São Paulo, Editora Escriba, 1968.
- Marx, Karl e Friedrich Engels – *Manifesto do Partido Comunista*. Rio de Janeiro, Editorial Vitória, 1954.
- Marx, Karl – *Le Capital*. Paris, Éditions Sociales, 1960.
- Mayer, Kurt – *Classe e Sociedade*. Rio de Janeiro, Edições Bloch, 1967.
- Merton, Robert K. – *Social Theory and Social Structure*. Glencoe, The Free Press, 1957.
- Merton, Robert K. e outros (editores) – *Reader in Bureaucracy*. Glencoe, The Free Press, 1952.
- Milliband, Ralph – *Professor Galbraith and American Capitalism* em *Economics: Mainstream Readings and Radical Critiques*, editado por Malmerstein e Lekachman.
- Mills, C. Wright – *A Elite do Poder*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1962.
- Mills, C. Wright – *White Collar*. Nova York, Oxford University Press, 1951.
- Mills, C. Wright – *Poder e Política*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1965.
- Mills, C. Wright – *Sociological Imagination*. Nova York, Grove Press, 1961.
- Mills, C. Wright – *The American Business Elite: A Collective Picture*, citado por Lipset e Bendix em *Movilidad Social en la Sociedad Industrial*.
- Mosca, Caetano – *História das Doutrinas Políticas desde a Antigüidade*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1968.
- Motta, Fernando C. Prestes – *O Behaviorismo na Teoria das Organizações*, *Revista de Administração de Empresas*, setembro de 1970.
- Motta, Fernando C. Prestes – *O Estruturalismo na Teoria das Organizações*,

- Revista de Administração de Empresas, dezembro de 1970.
- Motta, Fernando C. Prestes – *A Teoria Geral dos Sistemas na Teoria das Organizações*, Revista de Administração de Empresas, março de 1971.
- Newcomber, Mabel – *The Big Business Executive*, em *Industrial Man*, editado por Lloyd Warner.
- Ossipov, G.V. (editor) – *A Sociologia na União Soviética*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1968.
- Ossowski, Stanislaw – *Estrutura de Classe na Consciência Social*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1964.
- Pareto, Vilfredo – *Cours d'Economie Politique*. Paris. Librairie Droz, 1964.
- Parsons, Talcott – *Politics and Social Structure*. Nova York, The Free Press, 1969.
- Pastore, José – *O Ensino Superior em São Paulo: Aspectos Quantitativos e Qualitativos de sua Expansão*, Instituto de Pesquisas Econômicas da USP, 1970, São Paulo, mimeografado.
- Pastore, José e Gilda G. Peroşa – *A Origem Social dos Estudantes Universitários*, em *O Estado de São Paulo*, 7 de novembro de 1971.
- Poulantzas, Nicos – *Classes Sociales y Poder Politico en el Estado Capitalista*. México, Siglo XXI Editores, 1969.
- Prado, Jr., Caio – *A Revolução Brasileira*. São Paulo. Editora Brasiliense, 1966.
- Roszak, Theodore – *The Making of a Counter Culture*. Nova York, Doubleday & Company, 1969.
- Rutkevitch, M.N. – *A Modificação da Estrutura Social da União Soviética e a Intellectualidade*, em *A Sociologia na União Soviética*, editado por G.V. Ossipov.
- Schumpeter, Joseph – *Social Class and Imperialism: two essays*. Nova York, Meridian Books, 1960.
- Sloan, Alfred P. – *Minha Vida na General Motors*. Rio de Janeiro, Distribuidora Record, 1965.
- Spencer, Herbert – *Principles of Sociology*, resumido por Stanislav Andreski. Londres, Macmillan, 1969.
- Stavenhagen, Rodolfo – *Las Classes Sociales en las Sociedades Agrarias*. México, Siglo XXI Editores, 1969.
- Sweezy, Paul – *Ensaio sobre Capitalismo e Socialismo*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1965.
- Taussig, F.W. e C.S. Joslyn – *American Business Leaders*. Nova York, Macmillan, 1932.
- Touraine, Alain – *Sociologie de l'Action*. Paris. Éditions du Seuil, 1965.
- Tumin, Melvin A. – *Estratificação Social*. São Paulo, Editora Pioneira, 1970.
- Warner, W. Lloyd e James C. Abegglen – *Occupational Mobility in American Business and Industry*. Minneápolis, University of Minnesota Press, 1955.

- Warner, W. Lloyd e Paulo S. Lunt – *The Social Life of a Modern Community* (Yankee City Series, vol. I). New Haven. Yale University Press, 1941.
- Warner, W. Lloyd e Norman H. Martin (editores) – *Industrial Man*. Nova York, Harper, 1959.
- Warner, W. Lloyd, Marchia Meeker e Kenneth Eells – *Social Class in America, the Evaluation of Status*. Nova York, Harper & Brothers, 1960.
- Weber, Max – *Economia y Sociedad*. México, Fondo de Cultura, 1944.
- Weber, Max – *From Max Weber: Essays in Sociology*, editado por H.H. Gerth e C. Wright Mills. Nova York, Oxford University Press, 1958.
- Weber, Max – *Der Socialismus*, citado na introdução de H.H. Gerth e C. Wright Mills, *From Max Weber*.
- Yule, George Udny e M.G. Kendall – *Introdução à Teoria da Estatística*, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Rio de Janeiro, 1948, pp. 57-69.

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro	I	—	Amostra Original e Amostra Levantada . . .	36
Quadro	II	—	Nacionalidade e Tamanho das Empresas . . .	38
Quadro	III	—	Tamanho e Nacionalidade das Empresas . . .	39
Quadro	IV	—	Número de Diretores Ativos por Empresa . .	40
Quadro	V	—	Porcentagem do Capital em mãos dos Dire- tores e/ou seus Familiares . . . . .	55
Quadro	VI	—	Se o Diretor possui mais de 10% do Capital .	56
Quadro	VII	—	Quem Fundou a Empresa . . . . .	57
Quadro	VIII	—	Relações de Parentesco ou Amizade dos Diretores com os Proprietários da Empresa	60
Quadro	XI	—	Motivos de Promoção dos Diretores . . . . .	62
Quadro	X	—	Qualidade que julga mais importante quan- do Contrata Funcionários para nível de gerência . . . . .	64
Quadro	XI	—	Se a Empresa tem Organograma . . . . .	65
Quadro	XII	—	Se a Empresa tem Regulamento Interno . . .	66
Quadro	XIII	—	Origem Étnica dos Diretores (País de Nasci- mento do Avô Paterno do Diretor) . . . . .	73
Quadro	XIV	—	Nacionalidade da População em 1920 e Origem Étnica . . . . .	74
Quadro	XV	—	Origem Étnica de Estudantes Paulistas . . . .	77
Quadro	XVI	—	Origens Étnicas de Diretores e Empresários	79
Quadro	XVII	—	País de Nascimento dos Pais dos Diretores	82

Quadro	XVIII	— País de Nascimento dos Pais dos Diretores e Nacionalidade da População em 1940 . . . . .	83
Quadro	XIX	— País de Nascimento dos Diretores . . . . .	85
Quadro	XX	— País de Nascimento dos Diretores e Nacionalidade da População em 1955 . . . . .	86
Quadro	XXI	— Origem Social dos Diretores . . . . .	114
Quadro	XXII	— Situação Econômica da Família do Diretor na Época de sua Infância ou Adolescência . . . . .	118
Quadro	XXIII	— Nível de Instrução do Pai do Diretor . . . . .	118
Quadro	XXIV	— Profissão dos Pais dos Diretores . . . . .	120
Quadro	XXV	— Profissão dos Avós Paternos dos Diretores . . . . .	123
Quadro	XXVI	— Comparação entre Profissões de Pais e Avós dos Diretores . . . . .	125
Quadro	XXVII	— Origens Sociais de Diretores e Empresários . . . . .	126
Quadro	XXVIII	— Comparação entre Brasil e Estados Unidos (Profissão dos Pais dos Diretores) . . . . .	129
Quadro	XXIX	— Relação entre Profissão dos Pais e Profissionais Existentes (com comparação entre Brasil e os Estados Unidos) . . . . .	130
Quadro	XXX	— Relação entre a Origem Social e a Estrutura Social . . . . .	133
Quadro	XXXI	— Oportunidade de Atingir a Diretoria (em relação à classe baixa) . . . . .	134
Quadro	XXXII	— Tipos de Diretores Segundo a Carreira . . . . .	141
Quadro	XXXIII	— Idade Atual dos Diretores . . . . .	142
Quadro	XXXIV	— Idade com que se tornaram Diretores . . . . .	
Quadro	XXXV	— Tempo que levaram para atingir a posição de Diretores desde que começaram a trabalhar . . . . .	144
Quadro	XXXVI	— Tempo que levaram para chegar à posição de Diretores desde que chegaram ao Brasil . . . . .	145
Quadro	XXXVII	— Há quantos anos estão na Empresa . . . . .	145
Quadro	XXXVIII	— Há quantos anos se tornaram Diretores . . . . .	146
Quadro	XXXIX	— Quantos anos levaram na Empresa até se tornarem Diretores . . . . .	146
Quadro	XL	— Número de Cargos Ocupados na Empresa . . . . .	148
Quadro	XLI	— Número de Empresas em que trabalharam anteriormente . . . . .	150
Quadro	XLII	— Última posição ocupada na Empresa Anterior . . . . .	152
Quadro	XLIII	— Se a última Empresa para que trabalhou era do mesmo ramo . . . . .	153
Quadro	XLIV	— Primeiras funções exercidas pelos Entrevi-	

		tados . . . . .	153
Quadro	XLV	– Tipos de Diretores segundo a Carreira e Classe Social de Origem . . . . .	159
Quadro	XLVI	– Se o Diretor possui mais de 10% do Capital e Classe Social de Origem . . . . .	160
Quadro	XLVII	– Relações de Parentesco ou Amizade dos Diretores com os Proprietários da Empresa e Classe Social de Origem . . . . .	161
Quadro	XLVIII	– Porcentagem do Capital em mãos dos Diretores e/ou seus Familiares e Classe Social de Origem . . . . .	162
Quadro	XLIX	– Idade com que se tornaram Diretores e Classe Social de Origem . . . . .	163
Quadro	L	– Idade Atual dos Diretores e Classe Social de Origem . . . . .	164
Quadro	LI	– Tempo que levaram para atingir a posição de Diretores desde que começaram a trabalhar e Classe Social de Origem . . . . .	165
Quadro	LII	– Tempo que levaram na Empresa até se tornarem Diretores e Classe Social de Origem . . . . .	166
Quadro	LIII	– Número de Empresas em que trabalharam anteriormente e Classe Social de Origem . . . . .	167
Quadro	LIV	– Se os Diretores possuem 10% ou mais Capital . . . . .	172
Quadro	LV	– Instrução dos Diretores Profissionais e Não-Profissionais . . . . .	173
Quadro	LVI	– Origens Étnicas dos Diretores Profissionais e Não-Profissionais . . . . .	174
Quadro	LVII	– Naturalidade dos Diretores Profissionais e Não-Profissionais . . . . .	175
Quadro	LVIII	– Origem Social dos Diretores Profissionais e Não-Profissionais . . . . .	176
Quadro	LIX	– Situação Econômica da Família . . . . .	176
Quadro	LX	– Nível de Instrução do Pai . . . . .	177
Quadro	LXI	– Idade dos Diretores Profissionais e Não-Profissionais . . . . .	178
Quadro	LXII	– Idade em que começaram a trabalhar . . . . .	179
Quadro	LXIII	– Idade com que se tornaram Diretores . . . . .	179
Quadro	LXIV	– Tempo que levaram para atingir a posição de Diretores desde que começaram a trabalhar . . . . .	180
Quadro	LXV	– Número de cargos ocupados na Empresa . . . . .	181

Quadro	LXVI	– Número de Empresas em que trabalharam anteriormente .....	182
--------	------	--	-----

## Biografia do Autor

Luiz Carlos Bresser Pereira é paulista nascido em 1934. Foi aluno dos jesuítas. Estudou Direito no Largo São Francisco. Fez cursos especiais na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, para onde entrou como instrutor em 1959. Obteve seu Master of Business Administration em Michigan State University, com notas excepcionalmente elevadas (A em 14 das 15 disciplinas cursadas). Fez cursos de extensão na Harvard University (Economia e Administração), no Institute of Social Research da University of Michigan (Pesquisa) e no Commissariat Général du Plan do governo francês (Economia). Em 1972 obteve o título de Doutor em Ciências Econômicas pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo com a tese *Mobilidade e Carreira dos Dirigentes de Empresas Paulistas*.

Antes de entrar para a Fundação Getúlio Vargas, foi jornalista, crítico de cinema – cursou durante um ano, em 1950, o Seminário de Cinema do Museu de Arte de São Paulo – e redator de Propaganda. Participou da Ação Católica. Na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo foi inicialmente professor de Administração. Transferiu-se depois para o Departamento de Ciências Sociais, onde hoje ensina Macroeconomia, Microeconomia, Desenvolvimento Econômico e Economia Brasileira. Foi coordenador do Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas durante oito anos e hoje é chefe do Departamento de Economia da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo. Como professor assessorou diversas empresas, inclusive Supermercados Pão de Açúcar. Começou nessa empresa quando esta inaugurava sua segunda loja em 1963. Desde 1965 é seu Diretor Administrativo. Hoje, Supermercados Pão de Açúcar é a maior empresa de supermercados da América Latina.

Realizou diversas pesquisas entre as quais salientam-se uma sobre as origens étnicas e sociais dos empresários paulistas, outra sobre a burocratização das empresas paulistas, e uma terceira em andamento sobre as grandes empresas de São Paulo.