

## 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.

Começemos 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	%
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.