

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*”¹. 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”². 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”³.

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”⁴.

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%⁵. 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 social⁶.

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
TOTAL	35	100,0	40	100,0	5	80	100,0

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.