

ROBERTO GRUN +.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIENCIAS HUMANAS

" A REVOLUÇÃO DOS GERENTES BRASILEIROS "

*Este exemplar corresponde  
à redação final da Tese  
defendida e aprovada  
pela comissão julgadora*

Tese apresentada ao Departamento de  
Ciências Sociais da UNICAMP, como  
exigência parcial para a obtenção do  
título de Doutor.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Miceli  
Pessoa de Barros +.

G923r

13011/BC

CAMPINAS

1990

UNICAMP  
BIBLIOTECA-CENTRAL

BANCA

EXAMINADORA

Este exemplar corresponde  
à redação final da Tese  
defendida e aprovada  
pela comissão julgadora.

Luís M. Pereira de Barros

## AGRADECIMENTOS

Para a realização deste trabalho, contei com bolsas de estudos fornecidas pelo CNPq e pela CAPES/PICD, além da concessão de uma bolsa "sanduíche", também concedida pela CAPES, que permitiu minha estadia em Paris no ano escolar 1988/9. Lá efetuei estágios e frequentei os seminários do "Centre de Sociologie Européenne", sob a direção do Professor PIERRE BOURDIEU e do "Centre de Sociologie Politique et Morale", dirigido pelo Professor LUC BOLTANSKI. Esses auxílios foram essenciais para o bom desfecho da tese que ora apresento.

SERGIO MICELI foi um orientador instigante e presente.

Discuti versões preliminares deste trabalho com diversos pesquisadores no Brasil e na França. Gostaria de destacar as sugestões de FRANCINE MUEL-DREYFUS, de MONIQUE DE SAINT-MARTIN, de ANDREA LOYOLA, de LYGIA SIGAUD e de JOSE SÉRGIO LEITE LOPES em Paris, que ajudaram a consolidar o quadro da análise. Agradeço suas contribuições e aproveito para eximí-los de qualquer responsabilidade pelos defeitos e impropriedades que por ventura houverem neste trabalho.

Vários colegas da UFSCar, professores e alunos do Curso de Doutorado em Ciências Sociais da UNICAMP também discutiram versões anteriores do trabalho, que contribuíram para solidificar o trabalho de campo e posteriormente a construção da análise. Gostaria de destacar os nomes dos colegas OSWALDO TRUZZI, MAURO ZILBOVICIUS, DOMENICO DEVESCOVI, JOSE CARLOS DE TOLEDO, MARIA LIGIA DE OLIVEIRA BARBOSA e dos professores ANDRE VILALLOBOS, PLINIO DENTZIEN, ROBERTO CARDOSO DE OLIVEIRA e VILMAR FARIA, que tampouco têm responsabilidades pelas falhas deste trabalho. Agradeço também os préstimos inestimáveis de MARIA DE LOURDES MALTA SERRA, que orientou-me nos meandros administrativos.

O coletivo de professores do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos colaborou para a realização desta tese ao conceder-me um ano de afastamento integral.

Seria impossível agradecer individualmente cada informante. Assim sendo, registro um agradecimento ao "coletivo" de dirigentes e fundadores das Organizações Executivas, recrutadores de mão-de-obra e executivos profissionais que mostraram-nos ângulos e facetas insuspeitas de um universo que eu pensava conhecido.

A REGINA, mais uma vez, segurou várias....

# INDICE

## CAPITULO I

### Transformações morfológicas e ideológicas

1.Considerações de ordem demográfica.....	2
2.Os caminhos para a gerência: <i>a escola e a vida</i> .....	4
As novas opções profissionais.....	6
A Universidade e a Escola da Vida.....	12
xO passado e o futuro.....	14
O desafio nipônico.....	16
Escolas de primeira e de segunda linha, altos e médios executivos.....	19
A nova paisagem escolar.....	26
3.Trabalhos e salários: <i>da herança ao mérito</i> .....	32
O registro simbólico dos altos salários.....	33
A nova meritocracia.....	37
Reações e acomodações.....	41
O difícil convívio do <i>novo</i> com o <i>velho</i> .....	44
Os limites impostos ao "novo".....	45
Os altos salários e o aumento da opacidade.....	48
4.A formatação da classe média brasileira .....	51
O debate brasileiro sobre as classes médias.....	57
Classes médias antigas e modernas.....	63
O mercado de trabalho e as representações.....	67

## CAPITULO II

### As organizações das classes médias

1.As antigas organizações das classes médias.....	69
As profissões tradicionais na "dianteira".....	71
A dialética lideranças & liderados.....	74
Profissionais nas trincheiras ?.....	79
Os limites da analogia.....	83
O Engenheiro virou suco ?.....	85
2.Novos tempos, novas organizações.....	90
As duas relações <i>Escola &amp; Trabalho</i> .....	92
Pólo executivo e OSCMs.....	95
O momento crítico.....	98
As organizações híbridas.....	103
3.A Economia Política das OEs.....	107
As Associações e as carreiras.....	110
Acumulação de capital social e as especificidades brasileiras.....	114

As possíveis distorções.....118  
 O aparelhamento.....121

CAPITULO III

A estrutura social vista da poltrona executiva

A estrutura social vista da poltrona executiva.....123  
 Núcleo da categoria e fronteira positiva.....128  
 A Revolução dos gerentes brasileiros.....130  
 Capital cultural e as sucessões familiares.....133  
 O mito fundador do gerente brasileiro.....139  
 Executivos e empresários.....143  
 A estrutura social vista da cadeira do gerente.....146  
 O velho no novo.....149

CAPITULO IV

Os extremos do campo executivo

Os extremos do campo executivo.....152  
 Capital & trabalho.....154  
 A apresentação pública e o recrutamento.....159  
 OEs e grupos informais.....163  
 O trabalho de representação e a questão feminina.....168  
 A gênese das organizações.....173  
 A origem e as pretensões.....175  
 Os fatores extra-campo.....178

CAPITULO V

OS INOVADORES CONTRA OS EXPERIENTES

Os inovadores contra os experientes.....181  
 O novo e o velho: resistência e adaptação.....185  
 A Sociologia das Gerações.....188  
 Tipos de conflito geracional.....190  
 As gerações e o determinismo tecnológico.....194  
 O conflito geracional nas OEs.....198  
 A divisão central.....203  
 Mérito e mercado.....206  
 O público e o privado.....209  
 Ética e *ethos*.....211  
 O manejo da legitimidade.....214  
 Diploma e ressocialização.....217  
 Indivíduo e organização.....219

A crise dos 40 anos.....	222
Envelhecimento e <i>auto-poesis</i> .....	230

## CAPITULO VI

### GERENTES versus TECNICOS

Gerentes versus Técnicos.....	235
O neo-japonismo e as OEs.....	239
O Japão e a área de suprimentos.....	240
Qualidade, quantidade e OEs.....	243
A arena ampliada da qualidade.....	247
Japão, Japões.....	248
A produção social da competência profissional.....	250
A adaptação fina.....	254
Tipos de capital cultural.....	258
Inovação e reiteração.....	261
Substância e relação.....	265
O problema dos gerentes médios.....	269
Catequese e catequizadores.....	272
Consultoria: o <i>similar nacional</i> .....	275
O reverso da medalha.....	277
A inflação de capital cultural.....	280

### CONCLUSAO

Executivos & Intelectuais.....	286
Sociologia & Sociedade.....	291
A imposição do <i>ponto de vista executivo</i> no Brasil.....	294
Os executivos e a "perestroika".....	299
Alcance e limitações do <i>ponto de vista executivo</i> .....	301
A extensão dos conflitos geracionais.....	304
As barreiras que impedem o funcionamento do mercado...307	

### BIBLIOGRAFIA

Bibliografia .....	312
--------------------	-----

## CAPITULO I

### TRANSFORMAÇÕES MORFOLOGICAS E IDEOLOGICAS

A estrutura social brasileira passou por grandes mudanças na segunda metade do século XX, dentre as quais interessamos destacar o crescimento mais do que proporcional das posições de classe média e suas configurações morfológicas e ideológicas. Abordaremos neste capítulo introdutório, a descrição das evidências demográficas sobre a expansão dos contingentes ocupacionais provisoriamente identificados como de "classe média", para depois centrar a digressão nos determinantes principais da morfologia que as classes médias assalariadas e em especial os ocupantes de posições gerenciais apresentam no Brasil urbano e no Estado de São Paulo em particular. Os eixos que conduzirão esta análise serão os "fatores" *novas funções sociais desempenhadas pelo sistema de ensino, transformações nas situações de trabalho & estrutura salarial* e a convergência destas duas séries de determinações na *maturação de um novo modo de dominação*, que irá fornecer a moldura central para o reposicionamento das classes médias. Finalizaremos o capítulo com uma análise sucinta destas determinações na formatação dos estratos médios da estrutura social brasileira.

## 1. CONSIDERAÇÕES DE ORDEM DEMOGRAFICA

Num balanço das mudanças da estrutura ocupacional brasileira ocorridas entre os anos de 1950 e 1980, FARIA, apoiado nos Censos Demográficos de 1950 e 1980 (in BACHA & KLEIN, 1986, vol.1, pgs. 97,98) afirma que: *"Tomando as ocupações administrativas, de direção, técnicas, científicas e afins, bem como as ocupações ligadas ao comércio de valores, instituições de crédito e seguros, como indicativas de ocupações não-manuais mais bem qualificadas, vemos que estas passaram de 1.845.689, em 1950, para 8.855.270, em 1980, tendo portanto quase quintuplicado em 30 anos e crescido a uma taxa anual de 5,4%. Estas ocupações, que representavam 10,8% da PEA em 1950, passaram a representar 21,1% da PEA em 1980, constituindo a base de uma classe média urbana assalariada, cuja importância econômica e sobretudo política não pode ser minimizada, especialmente em função de sua forte presença no interior do aparato estatal".* O enorme crescimento do contingente dos administradores e assemelhados coloca-nos o problema das formas através das quais este agregado *ou* está se transformando numa camada social dotada de alguma coesão efetiva, *ou* se ele não passa de uma mera rubrica estatística, sem nenhuma repercussão para a dinâmica social.

A *origem* dos atuais gerentes brasileiros pode ser pesquisada a partir das tabelas de mobilidade intra e inter

geracionais realizadas por HASENBALG & VALLE SILVA (1988, pgs. 13-60), utilizando dados extraídos da PNAD/73. Estes autores observam que o segmento ocupacional dos pequenos proprietários urbanos perde o seu peso relativo para todos os segmentos ocupacionais urbanos (pg.48), chegando a fornecer, intergeracionalmente, mais indivíduos, tanto para o segmento dos trabalhadores não manuais de rotina, quanto para o segmento dos administradores e profissionais liberais, do que o próprio número de pessoas que prossegue a atividade dos seus pais (tabela 2.5, pg.37). Num estudo de caso realizado numa empresa multinacional em São Paulo, levantamos que os seus gerentes vinham, quase invariavelmente, de famílias de pequenos proprietários (GRUN, 1985). Podemos assim dizer que a deserdação relativa dos pequenos proprietários, com a transformação de seus filhos em trabalhadores não manuais de médio e alto escalões, aparece, ao lado da simples herança da posição - o outro agregado de origem significativo - como a fonte principal de recrutamento social de nossos gerentes. Este feixe de origens sociais terá influências marcantes na estruturação do agregado, sobredeterminando a sua hierarquização interna através do transplante para o "campo gerencial", das assimetrias pré-existentes no agregado dos "pequenos proprietários urbanos".

As carreiras dos gerentes entrevistados pela PNAD de 1973 começaram em 30% dos casos, como ocupações burocráticas de rotina e apenas em 12,4% das vezes já em posições

hierárquicas equivalentes, enquanto que o outro agregado importante de início de trajetória profissional eram as funções de "vendedores e balconistas", responsável por 13,4% do contingente (HASENBALG & VALLE SILVA, cit.tabela 2.7, pg39). Estes inícios de carreira reaparecerão constantemente nas formas de adaptação das diversas coortes de gerentes aos constrangimentos que "revolucionam" a economia e o campo gerencial em particular.

## 2. OS CAMINHOS PARA A GERENCIA: A ESCOLA E A VIDA

Podemos pensar em dois caminhos básicos para a ocupação dos novos postos de trabalho. O primeiro deles é o tradicional caminho da experiência em que o indivíduo sai de uma situação de trabalhador não-manual de rotina e vai progressivamente se qualificando no próprio trabalho até ser promovido às funções de status gerencial. Este é o trajeto clássico, seguido nas burocracias tradicionais, de que os bancos estatais são o exemplo mais acabado no Brasil. O segundo é a "via rápida" em que o indivíduo se qualifica previamente fora do mercado de trabalho através da obtenção de um diploma de nível superior. Com este *trunfo*, ele ocupa, já no início de sua carreira, cargos considerados de gerência, registrados nas estatísticas sociais como de "administradores e profissionais liberais".

A criação das modernas organizações brasileiras, bem como a modernização das antigas, foram realizadas, em geral, *pari*

*passu à imposição da segunda via de recrutamento.* Podemos conectar as duas ordens de fatores e pensar na ampliação do estoque de diplomados de nível superior como um fenômeno correlato à nova fase de crescimento da economia que se abriu no período JK e que atingiu seu auge com o "milagre econômico" do final dos anos 60 e início dos anos 70, contribuindo para o desenvolvimento dos modernos oligopólios e da infraestrutura estatal necessária para alojá-los no Brasil.

As providências desencadeadas pelos governos militares no sentido de ampliar a oferta de vagas nos cursos de nível superior através da Reforma Universitária de 1968 e da criação de facilidades para a abertura de escolas de terceiro grau privadas tiveram um impacto imenso no *mercado de trabalho profissional*, ao aumentar, entre 1970 e 1976, o contingente de indivíduos portadores de um diploma de nível superior em 50%. Neste período, a parcela da população urbana possuidora de títulos universitários cresce de 4,1 para 6,2% ( Apud MOURA E CASTRO, in BACHA & KLEIN, <vol.II,cit.>, pg. 107, tabela 3). Mesmo sendo rapidíssima, a resposta do sistema de formação profissional às necessidades da economia só será sentida no momento em que o vetor de crescimento da economia já estava se invertendo. Desta forma o novo contingente de indivíduos lançados ao segmento superior do mercado de trabalho terá que brigar por suas posições num mercado profissional congestionado, cujo crescimento foi bruscamente freado. Os conflitos

geracionais, previsíveis pela coexistência entre coortes socializadas de maneira diferente irão se aguçar. No nível simbólico, as consequências desta série de estrangimentos será tremenda: teremos neste universo uma ampliação considerável na velocidade de propagação - e correlativamente, de substituição e de importação - de todos os atributos capazes de fazerem as vezes de características geracionais distintivas, dentre as quais a automação burocrática e industrial e as diversas modas corporais, linguísticas, educacionais e profissionais de forma mais ampla.

#### AS NOVAS OPÇÕES PROFISSIONAIS

A ampliação quantitativa do número de vagas nas escolas de nível superior fez-se mudando a composição relativa existente entre as opções profissionais, crescendo a oferta de cursos de Ciências Humanas em geral e de Economia e Administração especificamente, em detrimento das opções tradicionais de Engenharia, Medicina e Direito. Podemos avaliar esse fenômeno através do crescimento do número de Escolas de Administração existentes no país desde a implantação das decanas até o momento do seu apogeu, explicitado na tabela 1 abaixo:

TABELA 1

ANO	NUMERO DE ESCOLAS
1954	2
1967	31
1973	177
1979	245

cf. C.B. MARTINS (1988)

Naquele ano de auge, os alunos matriculados nos cursos de administração somavam 146 mil, representando 9,3% do total do contingente universitário brasileiro e dentre eles 79% estudavam em escolas particulares (idem, ibidem).

A especificidade do crescimento do prestígio desta nova faceta da realidade universitária brasileira trará algumas consequências importantes, dentre as quais temos as advindas do fato de que os novos cursos não tinham referências claras bem sedimentadas no imaginário social nem sobre o seu conteúdo intrínseco nem tampouco sobre suas possibilidades profissionais. Clientelas de origens bem distintas irão povoar os seus bancos, movidas por interesses e expectativas não coincidentes, agrupando desde herdeiros de dinastias burguesas *strictu sensu* até pessoas talhadas para carreiras intelectuais, mas que não encontravam satisfação nas opções universitárias que até então costumavam produzir

intelectuais. Desta forma, o extremo superior deste segmento escolar tinha tudo para se tornar um "lugar neutro" de encontro de diversas frações das futuras elites do país, num espaço análogo ao ocupado outrora pelas Faculdades de Direito.

Deve ser levado em conta o ambiente político na época de maior expansão das escolas, entre os anos de 1967 e 1973, quando em menos de sete anos o número de estabelecimentos mais do que quintuplica. Era o período da euforia desenvolvimentista e também do auge da repressão policial-militar. Assim, abriam-se inúmeras oportunidades reais de inserção para os rebentos bem-nascidos do sistema ao mesmo tempo em que se inibia fortemente o florescimento de qualquer espírito coletivista na "Sociedade Civil".

As *novas* escolas de administração apareciam principalmente como o fruto da ação empreendedora de entidades privadas, segundo um esquema econômico de autofinanciamento e de lucro. Para nossos propósitos do momento, importa também ressaltar que elas surgiam distantes das Universidades Públicas e de seu poder de atração ideológico e funcional. Embora as instâncias governamentais da área da educação estabelecessem como modelo as escolas já consagradas como a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV), na prática, aquelas escolas funcionavam como "fábricas de diplomas", onde as exigências legais funcionavam de forma mitigada. Mas estas novas formações do panorama educacional brasileiro sinalizavam uma

trama social mais complexa do que sua denominação deixava antever. As chamadas *"fábricas de diplomas"* não eram simplesmente *arapucas* desenhadas para atrair uma clientela desavisada, como quer a crítica moralista impregnada dos valores da universidade oficial.

A clivagem *"público x privado"* no Ensino Superior voltado para a formação de herdeiros das classes dominantes ou dos setores em ascensão das classes médias já existia em São Paulo desde o fim do século XIX, aparecendo na sua primeira versão como a oposição *"Escola Politécnica x Escola de Engenharia Mackenzie"*, tornando-se cada vez mais complexa com a abertura de outras escolas de engenharia privadas, mais ou menos inspiradas no "modelo Mackenzie" como o "Instituto Mauá de Tecnologia" e a "Fundação Armando Álvares Penteado". O tom destas propostas privatistas *sempre* foi o de enfatizar o caráter *"prático e diretamente aplicado"* dos ensinamentos propostos. Podemos avaliar a impregnação deste registro na resposta dada por ANTONIO de OLIVEIRA, então Diretor da Escola de Engenharia da Universidade Mackenzie, ao ser indagado, numa pesquisa jornalística - a série *"Universidade em questão"* que visava comparar a qualidade das diversas Escolas de Engenharia, sobre as atividades de pesquisa acadêmica realizadas naquela entidade pelos seus professores: *" <a Escola de Engenharia Mackenzie> forma os melhores engenheiros civis. Provamos isso através de obras. O Engenheiro do Mackenzie não é um engenheiro papeludo, ele produz as teses no concreto e no aço"*. (Cf. "Folha de São

Paulo\*,28.09.86). Não poderíamos ter uma resposta mais longínqua em relação aos critérios "geralmente aceitos pela comunidade acadêmica" e mais emblemáticos da clivagem interna existente no sistema de formação superior brasileiro.

As novas escolas de administração partem daquela clivagem e aprofundam-na, tornando-se adequadas para receber um público formado pelos alunos menos bem sucedidos do sistema escolar de primeiro e segundo graus e pelos egressos dos exames supletivos. O estilo "empresarial" delas, que choca os indivíduos socializados nos ambientes acadêmicos mais legítimos ou uma clientela mais ciosa de sua imagem intelectual, encontra neste "mercado consumidor" - em geral formado por pessoas inseridas prematuramente no mercado de trabalho e moldadas principalmente por seus constrangimentos - uma procura adequada ao produto que ofertam.

Num universo empresarial onde cada vez mais a necessidade de legitimação escolar se faz sentir de uma maneira ou de outra, os indivíduos que começaram suas carreiras profissionais com baixo nível de escolarização serão uma parcela ponderável da clientela dos novos empreendimentos escolares. Afinal, sem título universitário, um número crescente de cargos burocráticos está fora do alcance, tanto no setor público quanto no privado. As carreiras dos trabalhadores não-manuais chegam cada vez mais rapidamente a pontos em que a posse do diploma superior é imperativa para o prosseguimento da trajetória. Esse gênero de público

"consome" principalmente as ofertas de escolarização noturna, que formam o grosso das opções de funcionamento existentes. Numa esfera paralela, os cursos diurnos oferecidos por estas escolas, bem menos procurados, irão buscar sua clientela *seja* nos jovens menos bem sucedidos escolarmente, mas capazes de enfrentar os custos escolares, já vislumbrando uma inserção empresarial, *seja* nos funcionários públicos que trabalham em jornada parcial. O primeiro segmento desta última sub-população acaba, em grande número, transferindo-se para o período noturno no meio do curso, à medida em que os indivíduos vão conseguindo empregos considerados satisfatórios. Do lado da procura por este tipo de mão de obra, temos empresas com necessidade de formação interna de pessoal bem específica como as companhias de Auditoria ou organizações que produzam uma cultura organizacional bem contrastada em relação aos valores próximos dos acadêmicos, ou ainda, nas organizações "normais", os cargos que representem tipos de trabalho menos "nobres"(1).

---

(1) Descrevi estas últimas posições numa empresa financeira multinacional em GRUN (1985).

## A UNIVERSIDADE E A ESCOLA DA VIDA

A adequação do novo produto à clientela pode também ser observada através das conexões simbólicas que asseguravam o sucesso deste novo vetor de evolução da paisagem. Na tentativa de inverter uma hierarquia simbólica que os coloca em condição secundária, os utilizadores deste gênero de serviços tendem a adotar uma posição anti-intelectualista quase militante, como podemos extrair da tomada de posição emblemática do Diretor do Mackenzie na página 9 acima. Esta tendência do sistema escolar vai se conectar com as franjas, dentro do universo empresarial, dos setores que enfatizam as virtudes da *"Escola da Vida"*, formando um bloco coeso que irá mobilizar todo um humor anti-escolar difuso, ligado a um modo de reprodução social dos herdeiros das posições burguesas e pequeno burguesas do tipo *"imigrante de sangue bom, honesto e dedicado, que aprende fazendo"*. Este estilo de herança social existia nas grandes empresas construídas pelos imigrantes no Estado de São Paulo e outros espaços onde a imigração estrangeira foi importante na criação do empresariado e subsiste, já formatado pelas exigências e compulsões dos novos tempos, mas *ainda vigoroso*, em empresas como as do Grupo Bradesco(2).

---

(2) Para uma descrição do estilo autodidata "à antiga", ver J.S.MARTINS (1974) e REISS (1980), ambos descrevendo aspectos do "Grupo Matarazzo". Para o tipo de formação dos "novos autodidatas", ver SEGNINI (1986).

Estamos aqui diante de uma luta simbólica não explícita , que visa a imposição do princípio de excelência legítimo para o mundo executivo. Neste quadro, temos que a corrente que coloca a competência escolar como critério central da arena é fortemente apoiada a nível externo pela difusão do *management* de origem norte-americana que se instala no Brasil através das empresas multinacionais e das modernas escolas de administração. Esta articulação consegue impor a sua maneira de desenhar os perfis dos "homens-organização" como a mais legítima na maior parte do nosso tecido econômico. Entretanto, esse predomínio não deve ser exagerado, pois o padrão autodidata segue guardando posições importantes, não só em empresas do tipo Bradesco, mas mesmo no seio das corporações de aspecto mais inequivocamente "moderno". Na verdade, temos que a imposição do novo modo de gestão é correlata à criação de suas próprias instâncias de consagração, como a imprensa de negócios - justamente a tela por onde o mundo executivo aparece para o público exterior - cúmplice nato, portanto, de um dos lados da trama. Por sua vez, as tendências anti-intelectuais não costumam ter familiaridade com os novos órgãos de concertação da atividade empresarial, aparecendo assim como uma espécie de "vestígio do passado", tendo a sua importância real sistematicamente sub-avaliada.

## O PASSADO E O FUTURO

Em que pese o poder mediático das tendências mais internacionalizadas no conflito de sentido intra-executivo, o exemplo do Bradesco, maior conglomerado financeiro nacional desde o início da década de 70, passando incólume e crescendo por todas as vicissitudes da economia brasileira desde então, não deixa de ofuscar o predomínio do padrão gerencial concorrente. A luta que assinalamos como sendo um conflito de tendências quase incomunicáveis dentro do mundo executivo é um fenômeno que se reproduz diariamente dentro de qualquer grande empresa moderna. O antiintellectualismo reaparece no seio mais íntimo do universo empresarial, como uma espécie de arma das organizações contra seus agentes diplomados. Nas estratégias que visam produzir o "homem-organização" (WHYTE JR, 1956), as empresas postulam o primado da sua própria cultura, das realizações dos agentes dentro delas, como o único padrão de valores aceitável. Quanto *menos* prestigioso for o título universitário de que o agente é portador, *menos* ele é capaz de resistir a este efeito homogeneizador, que no limite torna os indivíduos prisioneiros das organizações em que trabalham. Desta forma, as empresas maximizam sua capacidade de controle sobre sua mão de obra especializada, criando o que a Economia do Trabalho chama de um mercado de trabalho interno da grande empresa. No limite, a organização consegue estabelecer grades de especialização internas desconectadas do mercado

exterior de trabalho, de forma a proteger-se totalmente da concorrência no mercado de trabalho, controlando de forma absoluta o destino profissional de seus colaboradores.

As novas empresas educativas *ajudam* a formar uma espécie de mão de obra bem ajustada àquele tipo de empreitada: suficientemente conhecedora dos novos léxicos organizacionais e ao mesmo tempo dócil às suas variadas necessidades. Tendo feito investimentos pouco reconhecidos nas especializações e técnicas do *management*, ela absorve mais facilmente os pré-julgados das culturas empresariais e está relativamente indefesa contra a desconexão de seu treinamento específico em relação ao mercado de trabalho externo. Quanto *mais* o segmento específico destas escolas, que a linguagem executiva chama de "*segunda linha*", afirma-se como uma província do mundo empresarial, justamente para se legitimar diante da concorrência das opções escolares mais consideradas, *menos* os seus rebentos podem se sentir portadores legítimos de qualquer tipo de "*cacife*" que possa ser eficientemente contraposto à cultura interna da empresa, que possa prestar-se como poder de barganha do indivíduo diante da organização e trunfo no mercado de trabalho externo.

É claro que a predominância de agentes formados de acordo com o figurino acima esboçado conduziria qualquer empresa à rotinização. Pelo menos esta é a apreciação dos analistas mais reputados, que se impõe como correta. WHYTE JR. (cit.), já alertava para este problema nos Estados Unidos da década

de 1950 - época do predomínio absoluto das grandes corporações daquele país na economia mundial. No cenário dos anos 80, quando a hegemonia econômica norte-americana passa a ser contestada, a "acomodação" das grandes empresas que fizeram as glórias passadas do capitalismo ianque será vista como o principal causador do xeque do "século americano". Eis que a vida tranquila e previsível - segundo os críticos - das corporações passa a se acelerar, no afã de recuperar os estragos causados pela concorrência asiática e européia.

A literatura de atualização empresarial começa a se preocupar com a "tendência à mediocridade burocrática" que estaria emperrando a maior parte das grandes organizações ocidentais. Estabelece-se um consenso onde os analistas e os dirigentes empresariais mais destacados passam a falar em rejuvenescimento da empresa; em flexibilização das estruturas industriais e burocráticas, buscando com isso uma maior e mais rápida capacidade de adaptação às vicissitudes, tanto dos mercados consumidores em senso estrito, quanto das tendências mais gerais da sociedade e da evolução tecnológica.

### O DESAFIO NIPONICO

O paradigma a ser enfrentado e copiado nos seus aspectos positivos é o chamado "modelo japonês" de excelência industrial, que representa a essência mesma da modernidade gerencial do fim da década de 1980. Para isso as empresas

deverão buscar as fontes da competitividade nipônica na concorrência internacional e tratar de internalizar os traços que pareçam relevantes para fazer face ao novo gigante econômico.

Observemos as gigantescas possibilidades polissêmicas que se abrem ao eleger-se um país de cultura oriental como ideal a ser comparado e ultrapassado. Qualquer "síntese" das virtudes japonesas a serem transplantadas é necessariamente descontextualizada, podendo assim embutir gamas completas de pré-julgados. A interpretação dominante de que as grandes empresas ocidentais carregam burocracias inertes que atrasam a realização dos ciclos de inovação/produção industrial é apenas a *mais ajustada* aos investimentos em capital cultural e social dos agentes do pólo dominante que agem no campo e também bastante compatível com a maré neo-liberal na sua pregação de "*mais ação e menos burocracia*"; prestando-se sobremaneira a um conflito geracional onde as novas coortes tentam redesenhar as funções gerenciais para adequá-las a seus próprios *atributos distintivos*, onde a "*criatividade e a ação sobrepujam a rigidez e a previsibilidade*".

A medida em que o Japão vai se tornando cada vez mais emblemático como o "*farol do capitalismo*", mais exemplos irão ser buscados naquele manancial, alimentando utopias gerenciais ajustadas a vários segmentos distintos das classes médias ou outros tipos de investimentos em capital cultural. No sentido oposto às modas gerenciais dominantes que propugnam pelo enfraquecimento do Estado, teremos

grupamentos de altos funcionários estatais tentando fazer passar a importância de uma coordenação bem ajustada da economia, realizada pelo governo, para alcançar bons desempenhos globais no desenvolvimento industrial. Neste quadro, será lembrado insistentemente o papel do MITI - o Ministério japonês da Indústria e do Comércio Exterior. Com esta tentativa de recuperação, mal se disfarça a necessidade de uma contraposição simbólica à ofensiva ideológica neo-liberal, necessária para impedir a desvalorização do capital cultural dos agentes que fazem carreira no aparato estatal e se ilustra, paradoxalmente, a riqueza da "moda Japão" para abrigar vastos e divergentes núcleos de significado. Este novo japonismo - que chega ao Brasil através das releituras ocidentais feitas principalmente nos EUA e em menor grau da Europa Ocidental - formará uma espécie de moldura ideológica e programática por onde se baliza o conflito intergerencial(3). Desta forma, ele irá aparecer constantemente na trama social onde se desenvolvem os conflitos e acomodações dos gerentes, em geral carregando

(3) A Sociologia do Trabalho e das Organizações ainda não nos apresentou nenhum trabalho análogo ao realizado por WICHMANN (1980) e aproveitado por INAGA (1983) sobre a importação da perspectiva linear no Japão do século XVIII, a sua interpretação pelos artistas locais e sua posterior difusão em *rebound* na Arte Ocidental do fim do século XIX e começo do século XX influenciando autores fundamentais como Van Gogh e Gauguin. A similitude dos movimentos salta à vista quando lembramos do *aggiornamento* industrial realizado no Japão do pós-guerra através do Plano Marshall, quando grandes especialistas norte-americanos em técnicas industriais, tais como JURAN no controle da qualidade, foram chamados a realizar consultorias naquele país. Varia a temática e evidentemente, acelera-se a velocidade de difusão: mas a mecânica "tradução/re-tradução" é análoga para os CCQs e outros modismos..

posições de coortes geracionais ou trabalhando a diversidade de segmentos que agrupam indivíduos com diferentes composições de capital cultural.

#### ESCOLAS DE PRIMEIRA E DE SEGUNDA LINHA, ALTOS E MEDIOS EXECUTIVOS

A crise econômica "permanente" do Brasil dos anos 80, ao inverter a tendência de crescimento constante da economia, que durou do pós-guerra até 1978, quase sem interrupções, inibiu as formas de acessar o mundo executivo, engendradas pelas das escolas universitárias menos reconhecidas. A mudança internacional do paradigma de gestão induzida pelo exemplo do sucesso japonês agiu no mesmo sentido, "produzindo" a explicitação da incapacidade dos agentes saídos dessas novas opções universitárias em se adaptar à "flexibilidade" e ao "espírito de diálogo" considerados fundamentais no novo arranjo institucional.

Num ambiente econômico onde a possibilidade de criação de novas posições está comprometido pela incapacidade de financiamento da expansão das empresas e do setor público, a disputa pelas posições se agudiza e os agentes egressos das escolas de "primeira linha" acabam se apropriando da maioria das posições disponíveis, mesmo se anteriormente elas eram consideradas secundárias e indesejáveis. Este resultado aparentemente "confirma" a crença na inutilidade das escolas menos prestigiosas de administração e assemelhadas,

contribuindo para produzir uma debandada da clientela que delas se servia anteriormente. Mas trata-se aqui de uma associação entre duas séries de determinações *independentes* cujo entrelaçamento acidental parece fazer confirmar uma relação ancorada no senso comum. É verdade que as virtudes das "pequenas escolas", praticamente desaparecem na situação anômica de crise econômica prolongada, mas irão reaparecer rapidamente após a superação do ciclo depressivo, formando a versão moderna dos "médios executivos práticos" da virada para o século XXI, a exemplo da experiência internacional. Mesmo no contexto do fim da década de 1980, quando a maior parte das posições de "alta gerência" das empresas mais expressivas estavam destinadas aos agentes com todos os quesitos escolares considerados legítimos, de acordo com o figurino, o campo gerencial não é absolutamente fechado às estratégias de recuperação dos agentes dotados de menor magnitude inicial de capital cultural e social.

Uma cartografia sumária do campo das escolas de "primeira linha" paulista, que realizamos a partir de entrevistas com "head-hunters", profissionais de recrutamento e seleção de pessoal de grandes empresas, além da consulta a artigos da imprensa especializada, aponta para um sistema articulado, primeiramente, pela oposição entre a EAESP/FGV de um lado e o Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP do outro, com menor poder performático de outras escolas de engenharia, tais como o ITA e a Escola de Engenharia Mauá

ou ainda os cursos da Faculdade de Economia e Administração e de Direito da USP.

A configuração acima pode ser razoavelmente entendida como a evolução da antiga oposição "*Engenheiros x Advogados*", identificada por L. MARTINS (1976) para os altos escalões da burocracia pública federal do período desenvolvimentista. Naquela primeira versão, tínhamos de um lado a cultura jurídica e literária dos "bacharéis" e do outro a cultura "técnica e matemática" dos engenheiros, recobrando uma distinção mais sutil entre o "*savoir-faire*" dos advogados em geral mais bem introduzidos nos maneirismos da burocracia tradicional, contra o "*know-how*" dos engenheiros que tentavam criar as suas posições, ignorando os alinhamentos anteriores do campo, tentando assim produzir uma subversão das condições de funcionamento das engrenagens burocráticas e mais precisamente do sistema de valores que as embasavam.

A oposição entre duas culturas profissionais produzidas de acordo com origens e lógicas de atuação diferentes, formava duas ordens de agentes com poucos pontos em comum. Na lógica do processo de industrialização, principalmente no período desenvolvimentista, os padrões de excelência geralmente aceitos pendiam nitidamente para o lado dos engenheiros, a profissão dos agentes capazes, através de sua familiaridade com as tecnologias modernas, de fazer avançar o progresso industrial do país. Este resultado começa discretamente a

ser posto em xeque, no início da década de 60, com a aparição no cenário dos economistas e administradores.

*Grosso modo*, podemos associar o aparecimento e a consolidação de cada uma dessas profissões como o caminho mais seguro para as altas posições na economia com uma influência estrangeira predominante. Assim, as faculdades de Direito, de meados do século XIX miravam-se no exemplo da Universidade de Coimbra. Já a Escola Politécnica de São Paulo inspirou-se, no fim do século XIX, no modelo francês da Ecole Polytechnique e finalmente a EAESP/FGV foi moldada por uma missão da "Michigan State University" dos EUA no início da década de 1950. Desta forma, o novo padrão de agente de direção tem sua origem no management norte-americano - um fenômeno de difusão cultural que pode ser detectado em vários pontos do globo(4).

O surgimento da nova classe de agentes significou fundamentalmente a criação de uma *continuidade estrutural* entre as duas culturas profissionais hegemônicas que a antecediam, anteriormente opostas quase sem pontos de contato. Os novos agentes recebiam uma formação acadêmica centrada nos métodos de gestão empresarial desenvolvidos nas empresas multidivisionais norte-americanas no fim do século passado e codificadas através do tecido universitário daquele país. Esta nova cultura, compactando os ensinamentos das várias disciplinas que compunham a cameralística dos

---

(4) A análise de BOLTANSKI (1982) para o caso francês é exemplar, inspirando investigações análogas em diversos países.

séculos XVIII e XIX com as técnicas organizacionais desenvolvidas na engenharia de grandes projetos, irá significar uma espécie de meio-termo entre a cultura jurídico-humanista dos advogados e a cultura tecnológico-matemática dos engenheiros.

Diante da novidade que significava a ameaça à preponderância enfim conquistada pelos engenheiros no preenchimento dos cargos importantes nas grandes organizações, a reação clássica do segmento escolar da categoria foi a de criar uma nova especialização na Engenharia, mais próxima das exigências do momento do mercado de trabalho. Surgem daí os cursos de "Engenharia de Produção", a partir do fim da década de 50, calcados, como no modelo pioneiro seguido pela EPUSP, na também norte-americana Universidade de Stanford. Este tipo de reação em cadeia, que tende a penetrar cada vez mais fundo o Universo da Engenharia com a inclusão de disciplinas gerenciais nos *curricula* outrora orgulhosamente técnicos, acaba produzindo uma continuidade ainda maior no universo, com a linguagem do *management* fazendo as vezes de língua franca. Essa unificação tende a se cristalizar em benefício dos agentes mais impregnados da nova cultura gerencial, que manejam melhor o léxico, capacitando-os a ocupar as mais diversas posições no campo. Com o tempo, os "advogados" tendem a refluir para as posições definidas como tecnicamente jurídicas, mas não sem antes reforçar as barreiras de acesso ao exercício da profissão através da instauração do "Exame

da Ordem dos Advogados". Enquanto isso, multiplicam-se as empresas de reconversão da cultura técnica dos engenheiros em cultura gerencial. A expansão da micro-informática facilita este processo ao possibilitar a expressão de vários instrumentos de análise gerencial na linguagem da formalização matemática em que estes agentes são treinados(5).

Em vários setores da literatura gerencial de "combate", bem como na sociologia diretamente influenciada por ela, a ligação entre as novas exigências informáticas e a formação cultural em engenharia aparece de maneira imediata, recolocando no centro das habilidades do "gerente moderno" a necessidade da cultura técnica detida por aquela classe de agentes. Aparece desta forma uma versão derivada da oposição simbólica entre o "*know-how*" dos engenheiros, "prático, aplicável, transformador da matéria bruta, matemático e exato" e o "*savoir-faire*" dos advogados, agora representados por seus herdeiros no imaginário, os administradores e pessoal especializado em funções de coordenação em geral, cuja cultura profissional passa a ser classificada como "mundana, ardilosa, improdutiva, imprecisa e verborrágica".

---

(5) Documentei este processo em detalhe, embora em escala micro, numa empresa financeira em GRUN (1985, cit.). Naquele caso tratava-se de conhecimentos de Engenharia Econômica a serem manipulados através de máquinas de calcular programáveis. Da mesma forma temos a formalização das diversas técnicas de confecção e acompanhamento de orçamentos.

A tentativa de impugnação da legitimidade da nova coorte de atores, que se personifica no cenário organizacional através da figura do administrador ou do economista atualiza uma vertente de pensamento velha como o capitalismo, donde podemos buscar os primeiros representantes nos fisiocratas franceses do século XVIII. Nos cotidianos organizacionais concretos, as oposições aparecem em graus derivados, com os agentes sendo influenciados de maneira mais ou menos intensa por cada elenco de pontos a serem assinalados como qualidades positivas ou negativas de cada coorte.

É fácil de se prever a influência dos pré-julgados "produtivistas" sobre os analistas imbuídos do espírito desenvolvimentista, ou os rendimentos simbólicos de explicações ancoradas neste núcleo de significados. A produção teórica da Sociologia do Trabalho brasileira, ao relevar a complexidade introduzida pela figura social dos gerentes nos processos produtivos e na difusão das tecnologia organizacionais irá comungar desta deficiência(6). O resultado, esperado, das análises é um determinismo tecnológico, próximo do senso comum e simplificador que aparece nos estudos de maneira descontrolada, facilitada por ser congruente com o *ethos* das frações das classes médias que investem mais pesadamente na acumulação de capital cultural "clássico". Perdendo de vista o armamento simbólico da corrente

(6) Ver a temática geral dos trabalhos apresentados nos Grupos de Trabalho sobre Sindicalismo e Relações do Trabalho da ANPOCS.

contrária que age no seio das classes médias, as análises deste tipo tornam-se impotentes para lidar com a reação encadeada da coorte que forma os administradores modernos, agentes vindos de setores da sociedade dotados de forte empuxo ascensional e senso de orientação social aguçado, capazes de perceber rapidamente a necessidade de suplantar uma eventual deficiência de formação, investindo forte na manipulação criativa dos novos instrumentos de trabalho ou, em estágios mais avançados da carreira, entendendo a lógica que preside as transformações organizacionais, ainda que manipulando com dificuldades alguns de seus *gadgets*, conseguindo desqualificar como simples "instrumentos" grosseiros de gestão *tática* as técnicas quantitativas difundidas na esteira da micro-informática(7).

#### A NOVA PAISAGEM ESCOLAR

Para uma caracterização mais fina da clientela das escolas de administração de "primeira linha", que formam o núcleo dos agentes que irão compor os principais espaços dentro do

(7) O determinismo tecnológico parece ser a "ideologia inultrapassável de nosso tempo". Ele aparece sempre que instamos os agentes do campo a explicar o conteúdo e as implicações das mudanças organizacionais em qualquer contexto de pesquisa. Enquanto forma de explicação, ele é extremamente potente para deslocar do centro das agendas a questão social aberta nas mutações atuais da sociedade. Em situações de assimetria de capital cultural muito exacerbadas, ele é um veículo de análise extremamente enganoso, pois tira a atenção do pesquisador das formas específicas de desposseção cultural que antecedem as mudanças. Entretanto, ele fornece grades de explicação muito próximas do senso comum e portanto socialmente verossímeis.

campo gerencial, cumpre traçarmos com alguma nitidez o mercado de ofertas de cursos superiores a partir do aumento do leque de preferências possíveis para além do tripé tradicional de Engenharia, Direito e Medicina, que se evidenciou com a Reforma Universitária de 1968. No campo da medicina, além das escolas já consagradas, apareciam novas opções, além de toda uma gama de cursos de "consolação", as chamadas "para-médicas", os cursos de Enfermagem, Nutrição, Fonoaudiologia, Fisioterapia e Terapia Ocupacional. Até a época da Reforma Universitária, a corporação médica parecia capaz de brevar qualquer veleidade "enobrecedora" daquelas profissões, mantendo-as com o status de "ocupações de grau médio". Naquele momento, a pressão social exercida pelas classes médias em seu sentido mais amplo, visando alargar o espectro das chances de seus herdeiros ascenderem à utilização do ensino superior sobrepôs-se à capacidade de resistência da corporação médica, provocando a elevação do estatuto legal desses cursos, sem apagar, entretanto, o seu caráter de opções subordinadas face à medicina.

Fenômeno análogo acontecia também na área de Engenharia, com a multiplicação de cursos normais, seguidos da invenção dos cursos de Engenharia Operacional e dos Cursos Superiores de Tecnologia, em geral oferecidos apenas no período noturno e com status intrinsecamente subordinado. Desta forma, o mercado de ensino passou a ofertar uma ampla gama de opções simbolicamente próximas das profissões consagradas, atraindo estudantes menos bem sucedidos escolarmente ou menos

ambiciosos. Na área médica - a denominação socialmente aceita não poderia ser menos emblemática - os novos cursos tinham uma clientela totalmente feminina, contendo de alguma forma a feminização mais intensa da Medicina propriamente dita e na zona da Engenharia, os determinismos sociais de alcance mais amplos mantinham a masculinidade da profissão e de seus desdobramentos(8), brechando desta forma um dos fatores mais seguros de desvalorização das profissões.

A partir do quadro acima esboçado, os novos cursos de administração apareciam num mercado multifacetado, onde o campo de escolha dos estudantes estendia-se para vários cursos, tanto na galáxia médica quanto na técnica. Desta forma, os agentes e famílias ainda submetidos ao poder de atração das profissões tradicionais tinham ao seu dispor várias soluções de consolação e de compromisso para manter-se nos quadros do conhecido e palatável. Diante deste sistema de forças simbólico, donde vinham os estudantes da nova opção? Tínhamos de um lado jovens vindos de famílias dispendo de uma vasta rede de conhecimentos *insiders* em relação às transformações por que passava a economia do país e conseqüentemente as oportunidades profissionais dos jovens. De forma complementar, mas não excludente, apareciam

---

(8) Uma questão para o estudo *comparado* das áreas profissionais é o de entender o desenvolvimento de fileiras de reciclagem na área de Engenharia, levando do curso superior de tecnologia até a engenharia operacional e desta até a engenharia "plena", enquanto que na "área médica" foi mantida a incomunicabilidade absoluta entre as fileiras. Temos além disso a não criação de cursos análogos na área jurídica, que poderiam formar notários, agentes judiciais, etc..

estudantes que haviam fracassado, ou sequer tentado a sorte, em vestibulares mais exigentes em termos escolares nas áreas de exatas ou de biológicas, mas que não se conformavam com o ingresso em escolas de "segunda linha".

Nos "cursinhos" da área de ciências exatas, no início dos anos 70, era aconselhado aos alunos de alta extração social a opção de prestar, além dos exames unificados para a carreira de Engenharia, o vestibular da Fundação Getúlio Vargas, considerado relativamente fácil para os alunos com bons conhecimentos de Português, Inglês e História - quase uma metáfora para afastar da disputa os alunos de famílias originárias do Extremo Oriente. Esses indivíduos, bem caracterizados fisicamente, tinham tudo para personificar o novo estágio da concorrência escolar, quando os herdeiros de posições burguesas ou pequeno burguesas bem estabelecidas passavam a enfrentar com o afluxo massivo dos indivíduos vindos dos setores menos privilegiados das classes médias, que tentam recuperar seus *handicaps* sociais por uma dedicação a toda prova à escola, principalmente nas disciplinas mais "duras", como a matemática. Esta caracterização simbólica no universo escolar será extrapolada para o campo gerencial, quando o chamado "engenheiro japonês" fará as vezes do agente aferrado a estágios passados de manifestação da competência e do status profissionais(9).

---

(9) É evidente que a classificação indígena está eivada de preconceitos racistas. Entretanto ela é eficiente no sentido de assinalar os "recém-chegados" ao campo, estigmatizando suas qualidades sociais a ponto de transformá-las em

No panorama caracterizado pela exacerbação da concorrência especificamente escolar, temos assim que os rebentos das baixas classes médias em ascensão ameaçam "invadir a praia", que antes poderia ser considerada como área de reconversão social exclusiva dos indivíduos socializados na esteira das antigas classes dominantes. Desta forma, tanto nas escolas superiores quanto no espaço das inserções profissionais possíveis, cria-se um *problema* para a reprodução social dos segmentos escolarizados das camadas sociais privilegiadas. Com a competição centrada somente nos quesitos "escolares" mais clássicos, a simples ação estatística da dispersão populacional das qualidades escolares num universo mais extenso, torna seus resultados altamente imprevisíveis, ainda mais se pensarmos que os desafiantes do equilíbrio anterior são oriundos de famílias de imigrantes com tradições culturais próprias que podem induzi-los a obterem desempenhos escolares acima da média.

As escolas de administração e particularmente o seu setor de "primeira linha" serão canais privilegiados para contrarrestar a ameaça da extensão da concorrência. Além das barreiras explícitas do exame vestibular viesado que apontamos - as quais, embora reais não são as mais

---

defeitos. Mas a diferenciação social crescente dos indivíduos oriundos das famílias de imigrantes acaba produzindo uma quantidade suficiente de agentes que não se adequam ao figurino necessário para reiterar o preconceito, fazendo-o perder sua capacidade performática. No mesmo sentido age o *glamour* alcançado pelo Japão enquanto país capitalista avançado. Podemos assim apostar razoavelmente no fim do "engenheiro japonês" personificando o executivo menos "moderno".

importantes - temos o próprio conteúdo das disciplinas específicas da área dos *curricula*, que podem ser caracterizadas no seu sentido mais global como uma extrapolação do *savoir-faire* originário das cortes aristocráticas, das artes do governo hábil(10). Dada a similitude destes conteúdos escolares com os traços mais marcantes de sua socialização pré-universitária, os indivíduos mais "bem nascidos" sentir-se-ão à vontade no manejo dos instrumentos ensinados e fornecidos pelas escolas, viezando para cima suas chances de sucesso. Inversamente, os agentes oriundos de meios sociais menos tocados pelas artes da convivência aristocrática terão dificuldades em entender a lógica dos ensinamentos da administração. Mais do que isso, tenderão a considerar tais conteúdos "pouco sérios", por estarem distantes das práticas mais genuinamente escolares, formalizadas através de uma didática clássica. Desta maneira, eles tenderão a se desinteressar do estudo da administração propriamente dita, quer procurando outras opções escolares mais clássicas mas menos remuneradoras, quer, dentro das novas escolas, interessando-se por disciplinas e especializações externas aos nervos centrais dos cursos. Neste trama modernizada a reprodução social tende a recuperar parte de sua lógica, contribuindo para manter a "ordem das coisas".

(10) ELIAS (1939, ed.1974) já notava a analogia entre os tipos de sociabilidade desenvolvidos nas grandes organizações burocráticas do capitalismo monopolista e os das cortes absolutistas (pg.146 e seguintes). BOURDIEU (1989, pg.419,20) analisa em detalhe a conexão escolar do processo.

### 3. SITUAÇÕES DE TRABALHO E SALÁRIOS: DA HERANÇA AO MERITO

O debate sobre a distribuição de renda, despertado no Brasil da primeira metade dos anos 70 pela divulgação dos dados do Censo 1970, apontou uma deterioração acentuada dos salários percebidos pelos estratos historicamente inferiorizados da população. O agravamento das *assimetrias internas* do corpo de assalariados seria inexplicável se fixássemos a análise nas articulações internas do mercado de trabalho. Para sair deste círculo, podemos lembrar que o mesmo período que produziu o assalariamento maciço das classes médias também assistiu a extensão do assalariamento burguês no país. Esta nova forma não só se adequava às compulsões legais, como também agia no sentido de conestar as mudanças simbólicas do modo de dominação e de legitimação da propriedade. Naquela época, os patrões e sua parentela se transformavam em presidentes, diretores e gerentes das empresas, facilitando a transferência de recursos dos empreendimentos para seus proprietários ou acionistas, justamente no momento em que o sistema tributário brasileiro ganhava energia, regulamentando, pela primeira vez de maneira efetiva, as "retiradas dos diretores e acionistas". Completando os ciclos geracionais, a médio prazo esta transformação irá também deflagrar uma mudança na maneira legítima de se tornar herdeiro.

Os novos assalariados de classe média entravam como "sócios menores" das novas posições, em situações onde a "racionalidade administrativa" e também sociológica, acabava forçando uma certa homogeneização entre os rendimentos nominais dos portadores de títulos de autoridade empresarial semelhantes. Agia no mesmo sentido a instalação das empresas multinacionais e suas conseqüentes necessidades de mão de obra gerencial num país em que a "produção autóctone" desta mercadoria apenas começava. Além disso, as possibilidades das massas operárias em participar dos acréscimos da renda nacional no período estavam comprometidos pela ação anti-sindical, tanto pelo espírito individualista da época, quanto pela ação do aparato repressivo do governo. Assim, H.HOFFMANN (in BACHA & KLEIN, cit., pg.75, vol.II) nota que a participação da mão de obra direta na distribuição da renda industrial gerada pela sua produção, decresce a partir de 1949, quando atinge 22,9%, indo para 18,5% em 1959, para 17,1% em 1969 e finalmente descendo a 15,2% em 1973, caindo assim drasticamente no pico do "milagre econômico". Estavam dadas as condições para o rendimento máximo do capital cultural "gerencial" existente na época.

#### O REGISTRO SIMBOLICO DOS ALTOS SALARIOS

Investigando, na época, a relação entre salários de gerentes e salários de operários, BACHA (in: TOLIPAN & TINELLI, 1978) acabou constatando que os salários dos

gerentes estavam relacionados positivamente com os lucros empresariais, numa situação em que os acordos trabalhistas ou os índices de reajustes salariais fixados pelo governo servem apenas de patamar mínimo de reajustamento para esta categoria. Desta forma, em termos agregados, os salários gerenciais evoluíram num sentido oposto ao da mão de obra operária ou manual de forma geral, crescendo no mesmo sentido que o fator capital. A partir de um modelo de sociedade a duas classes, a posição objetiva desta camada da população induzi-la-ia a procurar coalizões com o patronato e contra os assalariados de forma geral. Estaria desta forma alicerçada teóricamente a adesão de amplos setores das classes médias ao arranjo sócio-econômico imposto pelos governos militares e no período Médici em particular.

A descoberta, pela crítica oposicionista, do aumento das assimetrias na distribuição de renda no país, constituiu-se numa das principais munições usadas contra os políticos do governo nas eleições gerais de 1974, por se apresentarem como uma constatação inequívoca e razoavelmente palatável nas possibilidades de expressão daquele momento. Diante do sucesso imediato da crítica oposicionista à concentração de renda, acreditamos que passaram despercebidas as articulações profundas das linhas de defesa apresentadas pelos intelectuais do regime militar com o novo *ethos* das classes médias e superiores que estava se desenvolvendo paralelamente à consolidação do novo arranjo social.

O crescimento flagrante da assimetria de rendimentos era uma realidade sensível que não poderia passar despercebida por ninguém. Vem daí a famosa frase pronunciada pelo então Presidente Médici numa visita ao norte do país: "A economia vai bem mas o povo vai mal". Entre os partidários do regime, dois tipos de argumentação eram postos na mesa, tentando demonstrar o caráter transitório e necessário da situação da época: a primeira tese, avançada principalmente para uso popular e político, poderia ser sintetizada pela metáfora atribuída a Delfin Neto: "O bolo deveria crescer para depois ser repartido". Fazia-se desta forma a popularização das necessidades do "crescimento da poupança agregada". Uma outra linha de argumentação, mais sutil e elaborada, portanto mais adequada para circular entre as "classes cultivadas", era posta na mesa por autores como LANGONI (1973). Tratava-se da importação da "Teoria do Capital Humano", desenvolvida principalmente por BECKER (1964). Segundo esta visão, as assimetrias de rendimentos encontradas no país seriam um simples reflexo das assimetrias de nível educacional já existentes na população brasileira. O país estava se modernizando rapidamente e assim os bons empregos que estavam sendo criados com altos salários estavam sendo monopolizados pelas pessoas mais bem educadas - afinal, mais capazes. Note-se que as sucessivas administrações federais e estaduais investiam maciçamente recursos na construção de um sistema de educação pública, capaz de cobrir a maior parte da demanda por educação básica

existente no país, além da expansão da oferta de vagas no ensino superior. Assim, se existiam disparidades de renda, o governo estava empreendendo uma verdadeira cruzada educacional, para aplainar o principal empecilho que agia contra uma situação mais adequada neste quesito.

Esta última versão do discurso oficial tinha a grande virtude de corroborar uma visão bem enraizada no senso comum, a da *"promoção social pela educação"*. Assim, ela interagiu com o imaginário pré-existente, reforçando-o e acrescentando a sua força simbólica específica de produto legítimo do mundo intelectual. Culturalmente, a teoria do capital humano era nova e vinda de autores e centros universitários norte-americanos de prestígio. Assim, ela tinha vários atributos que facilitavam o seu sucesso social que, entretanto, parece ter passado despercebido dos balanços da época. A estrondosa derrota eleitoral do partido do governo militar nas eleições de 1974 e nos pleitos seguintes, significando aparentemente uma recusa da população a *"tudo que representasse o regime militar"*, deve ter entorpecido a análise dos pressupostos que o regime militar conseguiu impor ou reforçar no imaginário social brasileiro.

Analisando a trama em termos posicionais, podemos avançar que a imensa maioria dos intelectuais participantes do debate teórico e político da época investiam intelectualmente no *reforçamento do poder escolar* que se produzia na época, mesmo fazendo-o de forma inconsciente. Mesmo os intelectuais com posições oposicionistas, que numa

primeira análise poderiam ser considerados totalmente descompromissados com "a ditadura", detinham posições nas então novas empreitadas de Pós-Graduação, que coroavam o sistema universitário brasileiro. Como quer MOURA E CASTRO (cit.), o novo sub-sistema que se aloja nas Universidades será instituído e reforçado por uma nova geração de professores, formada de maneira diferente de seus antecessores, os chamados *jovens turcos*, que desta encontram um espaço de inserção não dominado pelos "mandarins" da velha geração, onde gozarão autonomia de voo. Estas novas posições se legitimavam simbolicamente a partir dos *mesmos pressupostos* de que se fundava a versão da teoria do capital humana posta na mesa. Desta forma, todos os agentes capazes de emitir juízos socialmente verossímeis perdiam a visibilidade para perceber a astúcia do novo modo de dominação que estava se esboçando, onde a componente escolar tinha um papel fundamental.

#### A NOVA MERITOCRACIA

A lógica da modernização social se fazia sentir através da imposição progressiva de uma nova forma de preenchimento dos cargos e de progressão nas hierarquias organizacionais, que se chocava, evidentemente, com os critérios de excelência anteriores. Estávamos diante da oposição entre *herança* e

*mérito*, a exemplo da trama que foi descrita por CHARLE (1987) para a França da III República. Na forma *herança*, as características dos sucessores são transmitidas através da linhagem ancestral, seja diretamente pelo *sangue*, seja indiretamente pelo *berço*, assinalando desta forma a transmissão das qualidades pela socialização primária. Na forma *mérito*, as virtudes dos candidatos aos postos dirigentes são produzidas e provadas através da ação de um sistema educacional parcialmente autônomo em relação às pressões familiares individuais e às compulsões diretas de outras instâncias sociais, coroando-se através dos diversos níveis de "exames". Quanto maior é esta autonomia, maior é a sua legitimidade enquanto instância consagradora. Esta capacidade atinge o seu máximo quando o sistema escolar é nacionalmente unificado e obriga ou constrange todo o corpo da cidadania a passar por seus bancos e desta forma reconhecer a hierarquização que ele provoca pelos seus veredictos.

Em momentos anteriores da história brasileira, as possibilidades estatísticas de membros das classes dominadas terem acesso os níveis mais elevados do ensino eram praticamente lotéricas e assim, o meritocratismo agia só no interior dos círculos já previamente privilegiados, como um legitimador de segunda instância, que "apurava" a seleção já realizada através da herança, redistribuindo as chances no interior das elites, na passagem de cada ciclo geracional. Com a difusão do sistema escolar público por todo o território geográfico e mais parcialmente por todo o espaço

social, temos o crescimento da eficiência de seus julgamentos para hierarquizar internamente parcelas cada vez maiores da população, com a conseqüente impugnação dos critérios anteriores. Uma ótima indicação neste sentido pode ser inferida do custo cada vez mais alto em se fazer passar as "nomeações sem concurso" no setor público, ou as "contratações fora do perfil" no setor privado. As resistências ativas e principalmente as passivas, cada vez mais desestabilizam os equilíbrios sociais não só a nível micro, internamente às organizações, quanto a nível propriamente político através da pressão da opinião pública. Neste sentido, a blague do "Q.I." perdendo seu significado de *quociente de inteligência* e passando a ser ironizado como "*quem indica*", fala por si só sobre o estágio atual da concorrência entre os dois sistemas de legitimação.

Ainda que consideremos a capacidade de resistência da nossa sociedade patrimonial, o vetor do novo modo de dominação é muito forte. Face ao arranjo social anterior, ele aparece como intrinsecamente justo, à medida em que ele premia o "mérito" demonstrado pelas pessoas que se "sacrificaram" para adquirir educação, indo assim contra as "arbitrariedades" do antigo sistema de indicação a partir do parentesco ou da afinidade pessoal.

Uma primeira versão teórica estruturada e de sucesso da versão "empresarial" do novo modo de dominação pode ser encontrada na obra seminal de BERLE & MEANS "*A moderna sociedade anônima e a propriedade privada*" (1934, ed. bras.

1984) publicada nos Estados Unidos do New Deal, justamente numa época de reestruturação das suas elites dominantes. Papel análogo no Brasil teve a publicação do "*Novo Estado Industrial*" de J.K.GALBRAITH, (1a. Ed. nos EUA, 1967, 1a. Ed. brasileira, 1968, cit.1984). A partir destas obras, a crença na inevitabilidade da substituição dos proprietários pelos gerentes ganhou status de evidência, com cada um dos livros trabalhando uma argumentação apropriada para a sua época. Numa segunda etapa, esta idéia impregnou os livros didáticos destinados ao ensino universitário da moderna administração de empresas. Este engate permite a difusão maciça de algumas das idéias-força da "*Revolução dos Gerentes*" entre as camadas das novas classes médias, que aí encontrarão uma forte auto-justificação para suas posições recém-adquiridas. Conforme o *hit-parade* intelectual de cada momento, aquelas idéias poderão apresentar-se mescladas com outras influências, tais como o marxismo na década de 70 ou o novo liberalismo da segunda metade dos anos 80. De qualquer forma, parece inútil buscar uma coerência teórica absoluta do discurso dos agentes a respeito, já que seus interlocutores privilegiados não são a comunidade acadêmica ou qualquer corpo de intelectuais autônomos mas antes as diversas camadas de agentes que se sobrepõem no universo organizacional em conflito pela imposição de diversos princípios de ordenação parcialmente excludentes e que *privilegiam qualidades sociais que tem portadores diferentes.*

No seu âmago, podemos ler estas utopias gerenciais como a tentativa de instituir o postulado da necessidade da substituição dos parentes pelos técnicos nas organizações. Mas o ardil da reprodução social está justamente na junção de dois princípios *só aparentemente excludentes*: probabilisticamente, *os parentes virarão técnicos*, através do condicionamento positivo das suas chances de sucesso nos novos critérios de seleção social regulados em grande parte pela ação do sistema escolar. Para além do simples condicionamento econômico cujo modo de operação permite o acesso diferenciado dos membros dos estratos superiores da população nas universidades, constata-se a ação dos condicionantes sociais que agem sobre as escolhas profissionais já indicadas no capítulo anterior. É claro que a mudança de padrões de excelência acaba sacrificando parte dos herdeiros presuntivos das novas coortes geracionais burguesas e pequeno burguesas, mas esse é o preço da maior legitimidade conseguida pelo novo arranjo social.

#### REAÇÕES E ACOMODAÇÕES

A ampliação do contingente de portadores de títulos universitários de nível superior, ocorrida mais ou menos na mesma época, complica a manutenção do equilíbrio anterior, uma vez que neste universo ampliado, o grau de homogeneidade da origem social dos aspirantes aos cargos de direção decresce bastante. Mas a ampliação do número de postos age

num sentido oposto, sobretudo quando pensamos na desuniformidade dos critérios taxonômicos vigentes num universo empresarial, onde se sobrepõem empresas vindas de diversos países, cada qual utilizando nomenclaturas de hierarquização derivadas de sua própria tradição nacional.

Neste novo espaço, num primeiro momento, a inflação de "*satisfações simbólicas*" passará a ser corrente, com as empresas apresentando um vasto elenco de prêmios simbólicos, tais como títulos e emblemas de autoridade nominalmente importantes, que encantarão os agentes com conhecimentos ainda rudimentares das possibilidades efetivas de encarreiramento, em geral vindos de zonas do espaço social pouco expostas aos novos horizontes abertos pelas mutações do tecido social que o transplante das empresas multinacionais provocaram no país.

Este espaço de acomodação era muito adequado para absorver as pressões tanto indivíduos autodidatas recrutados nos escalões subalternos das empresas quanto algumas parcelas dos contingentes diplomados que não encontravam lugares segundo suas expectativas na nova ordem. Mas seus limites vão se estreitando gradativamente com a difusão do conhecimento da rentabilidade dos postos e títulos do universo empresarial na sociedade, podendo-se creditar à imprensa de negócios um papel não negligenciável nesta diminuição das diferenças de percepção. Esta circunstância formará uma mistura explosiva com as consequências da crise econômica que começava a se fazer sentir no universo

empresarial no fim dos anos 70, quando as empresas passam a adotar diversos programas de "austeridade" que irão afetar diretamente as folgas de orçamento que permitiam a manutenção da simbologia (salas individuais, número abundante de subordinados, despesas individuais pagas pelas empresas e outras maneiras de demonstrar a importância dos gerentes). em que se baseiam muitas das fontes de auto-satisfação dos "executivos médios".

O aparecimento das organizações executivas (OEs), congregando em grande parte agentes situados nos escalões de média gerência das empresas, irá se nutrir da insatisfação difusa que este estado de coisas adverso provoca em indivíduos pouco sensibilizados pelo trabalho de representação realizado pelos sindicatos profissionais. Além disso, enquanto pontos de condensação de energia social coletiva, elas irão se constituir em "ferramentas" essenciais na tentativa desses agentes portadores iniciais de elencos e intensidades de capitais pouco adequados para alcançar boas posições no campo executivo em suplantar suas *deficiências* e conseguir disputar as principais posições oferecidas naquele espaço. A análise interna do funcionamento de várias delas demonstrar-nos-á que elas se constituirão em importantes agências de *aggiornamento* dos executivos brasileiros, contribuindo desta forma para generalizar a vigência dos padrões de sociabilidade exigidos pelos novos "paradigmas" internacionais de gerência.

## O DIFÍCIL CONVÍVIO DO NOVO COM O VELHO

Uma vez estabelecido o predomínio do novo modo de dominação no tecido econômico moderno, com a consagração do "mérito" como forma legítima de justificação das hierarquias empresariais, podemos pensar na crise de valores apresentada no primeiro período da "Nova República" como um conflito exemplar entre as duas maneiras de se alcançar posições importantes na "empresa governo". O conflito aberto e público entre as "faces" patrimonialista e gerencial do poder executivo tornam transparentes várias das questões que são postas nos cotidianos organizacionais submetidos a constrangimentos análogos que impelem as empresas a se "modernizar".

Podemos observar processos desta natureza transcorrendo em escala microsociológica em uma infinidade de empresas que estão passando por uma transição entre as duas formas de legitimação. Do lado dos agentes "inovadores", a persistência dos impasses não resolvidos entre as duas formas de legitimidade acaba levando a um desinvestimento na organização que pode levar à debandada generalizada. Num universo econômico onde as principais agências de crédito, de provisionamento e de vendas estão cada vez mais afetadas pelos pressupostos modernos, a demissão dos agentes que encarnam este corpo pode representar transtornos insuperáveis. Desta forma o custo social das ações baseadas na lógica patrimonialista é crescente, tendendo ao

insustentável. Um sociologismo evolucionista poderia conduzir-nos a vaticinar a inevitabilidade do predomínio absoluto do "novo" sobre o "velho" modo de dominação. Além do apriorismo teórico ingênuo que este gênero de raciocínio embute, não podemos deixar de esquecer da maneira tradicional de resolução dos conflitos intra-elites no Brasil, bem denominada por DEBRUN (1983), como a "estratégia da conciliação", onde a fusão de interesses, mesmo aparentemente contraditórios prepondera largamente sobre a possibilidade de alterações súbitas dos equilíbrios pré-existentes.

#### OS LIMITES IMPOSTOS AO "NOVO"

Uma análise comparativa de alguns indicadores sociais brasileiros com dados análogos de países asiáticos em estágio de desenvolvimento econômico próximos podem mostrar algumas peculiaridades estruturais do Brasil que freiam a difusão de um novo arranjo social que coroaria o novo modo de dominação. Para isso, tomaremos a tabela 2 abaixo, extraída de BACHA & KLEIN (1986, pg. 19):

Índices Comparativos de Crescimento e Bem-Estar entre os Principais Países em Processo de Industrialização na Ásia e no Brasil, em inícios da década de 1980

País	1 População (milhões) em meados de 1982	2 Renda per capita (US\$)	3 Taxa de Cresci- mento per capita *	4 % da Renda dos 10% superiores **	5 % da Renda dos 40% inferiores **	6 Mortali- dade Infantil (por 1000)	7 % de Crianças em escolas secundárias
China	1.008,2	310	5,0%	....	....	67	44
Índia	717,0	260	1,3%	33,6	16,2	94	30
Indonésia	152,8	580	4,2%	34,0	14,4	102	30
Filipinas	50,7	820	2,8%	38,5	14,2	51	63
Tailândia	48,5	790	4,5%	34,1	15,2	51	29
Coreia do Sul	39,3	1910	8,8%	27,5	16,9	32	85
Sri Lanka	15,2	320	2,6%	28,2	19,2	32	51
Malásia	14,5	1860	4,5%	39,8	11,2	29	53
BRASIL	125,8	2240	4,8%	50,6	7,0	73	32

Observemos em primeiro lugar a coluna (7): a porcentagem de crianças que chegam à escola secundária no Brasil é baixíssima, quando comparada com a Coreia do Sul, o país com renda per capita mais próxima da brasileira, ou mesmo quaisquer outros menos próximos. Assim, se MOURA E CASTRO (cit.) tem razão quando assinala a enorme expansão do sistema de ensino básico nacional nos últimos anos, é também verdade que ele está ainda bem longe de atingir qualquer cifra próxima da universalização do ensino, que deve ser assinalada como uma pré-condição para a generalização do novo modo de dominação. Entretanto, dadas as disparidades regionais existentes no país, podemos contar com uma ação *peculiar* deste pressuposto para enquadrar situações pontuais dentro dos Estados mais desenvolvidos da Federação.

No interior dos sistemas regionais, temos também uma forte clivagem entre os sub-sistemas público e privado de ensino, de consequências ainda pouco claras em relação à necessidade de unificação dos veredictos escolares. A crise de financiamento do sistema acabava tornando mais e mais precárias as condições de trabalho e os salários do corpo professoral, carregando água no moinho da clivagem com o sistema privado. Enquanto isso, a lógica da concorrência interna ao sistema privado leva a uma crescente sofisticação de sua oferta de serviços, a ponto de perder contato com os serviços públicos *nominalmente* semelhantes.

O resultado da trama acima é a geração de um mecanismo perverso, onde a expansão do sistema de ensino acaba se

acimatando a uma lógica de compromisso com a manutenção das discontinuidades básicas de propriedades sociais entre as camadas sociais que caracterizavam o Brasil arcaico. Para os usuários do sistema privado, fica praticamente assegurado um diferencial positivo de formação que se reflete na apropriação assimétrica das boas oportunidades de ensino superior, assim como uma certa homogeneidade social em todos os níveis de escolaridade que favorece a compartimentação social genericamente e a endogamia de classe num sentido mais estrito. Desta forma, a antiga distinção absoluta entre "estudados" e "analfabetos" irá se sofisticar numa distinção de segundo grau, entre os estudantes saídos dos dois sistemas de escolarização paralelos, mas de performances completamente diferenciadas quanto ao sucesso social de seus rebentos. De qualquer forma, abre-se um espaço para a existência de uma "solidariedade relativa" intra-letrados, com o reconhecimento implícito por uma população ampliada das hierarquias propriamente escolares. Concomitantemente, essas novas camadas de agentes acabam sendo despertadas para alimentar pretensões de inserção social e intelectual não correspondentes ao estado efetivo dos mercados de trabalho e de bens simbólicos. Desta forma, estes "excedentes" serão mobilizáveis para propostas intelectuais, sindicais e políticas contestadoras do *status quo*, formando uma massa crítica de intelectuais médios, capazes de dar vida a uma série de organizações e de movimentos conduzidos fora da

esfera de enquadramento imediato das organizações e propostas tradicionais.

### OS ALTOS SALÁRIOS E O AUMENTO DA OPACIDADE

As colunas (4) e (5) da tabela 2 da pg.45, fornecem-nos indicações interessantes sobre os resultados propriamente econômicos das assimetrias sociais. Num dos extremos, a situação relativa do decil de renda mais alta da população brasileira é incomparavelmente melhor do que quaisquer de seus "rivais" asiáticos, quer sejam eles regidos por regimes democráticos ou ditatoriais. No outro extremo, temos uma situação absolutamente pior para os 40% de brasileiros mais pobres. Assim, o ardil desta gigantesca assimetria tem de ser procurada *além* das vilezas do regime militar.

Os dados brasileiros foram coletados no início da década de 80, no auge, portanto, da ação de sucessivas políticas governamentais que se propunham diminuir os leques salariais através da concessão de reajustes menores para os profissionais que recebiam altos salários, incluídos no decil de renda superior da população. Em que pese a falta de consenso dos economistas sobre aspectos da fiabilidade dos indicadores apropriados para a medição das assimetrias salariais - RAIS, dados dos censos econômicos e demográficos, PIB x rendas declaradas, etc.. - eles convergem na constatação de que as medidas governamentais postas em prática no fim da década de 70 e início da década

de 80 visando acarretar uma melhor distribuição da massa salarial acabaram sendo impugnadas pela "ação do mercado". Além disso, entram em cena fulgurantes as formas de assimetria típicas do "novo modo de dominação", que se configuram nos chamados "*fringe benefits*", concedidos de forma discriminatória aos portadores de alto salários nas empresas privadas, tornando-se parcelas cada vez mais relevantes do salário *real* desses agentes (R.HOFFMANN, 1988).

A adaptação da oferta de serviços de consultoria legal nesta nova paisagem não se faz esperar, aparecendo novas formas jurídicas para esta parcela privilegiada da população mascarar seus rendimentos, fugindo à ação do fisco segundo uma solução emblemática ao nível ideológico. Surgem firmas individuais de assessoria que recebem como "prestação de serviços" a parcela principal dos salários dos altos executivos, onde também se contabilizam, como "despesas operacionais" os gastos pessoais e familiares dos agentes, que se transformam desta maneira em "pessoas jurídicas". O comportamento individual dos agentes irá se pautar cada vez mais por uma lógica empresarial, com os patrimônios familiares e os "investimentos" culturais amoldando-se a um padrão de "rentabilidade financeira" do estilo "taxa interna de retorno". No auge da crise, com a dolarização da economia brasileira, aparecem cada vez mais frequentemente prestações diretas não contabilizadas através dos "*caixas 2*" das empresas, inflados através da ligação com setores

informais da economia e mesmo com os mercados internacionais.

Coroando o processo, temos a crescente sofisticação dos campos gerencial e jurídico, com o seu entrelaçamento, que fazem aparecer no Brasil um novo ramo de negócios de consultoria, o "planejamento tributário", onde agentes se especializam na melhor forma de preparar *"ex-ante"* a melhor maneira de seus clientes receberem seus haveres de forma a minimizar a contribuição ao fisco e conseqüentemente a *visibilidade de seus rendimentos*. Esta novidade se difunde rapidamente num mercado de serviços de consultoria onde os limites impostos pela crise econômica levam seus proponentes a uma diversificação constante dos serviços propostos. Para alcançar o rendimento máximo dentro desses novos arranjos jurídicos, as empresas, tanto através de seus executivos quanto de seus patrões no senso estrito, são compelidas a se apresentarem ao exterior como formas organizativas modernas e este vetor contribui, por sua vez, para aprofundar o espraiamento do novo modo de dominação.

#### 4. A FORMATAÇÃO DA NOVA CLASSE MEDIA BRASILEIRA

Uma reflexão teórica sobre a situação posicional dos estratos médios da sociedade deve se pautar pelo estudo das diversas possibilidades de articulação de agregados sociais capazes de agirem enquanto grupo auto-propelido sem se deixar envolver pelas *naturalizações* induzidas pelas construções já realizadas com sucesso pelos atores políticos e que a Ciência às vezes consagra como evidência empírica sem tomar os devidos cuidados(11). Fazendo isto, mais do que impugnar a ação dos agentes, a análise irá contribuir para o entendimento da lógica da eficácia dos trabalhos de construção de identidades grupais. Se no eixo das classes "elementares" da sociedade a falta deste cuidado pode não ter consequências mais graves, dada a força das representações já produzidas no comportamento das pessoas, no espaço ocupado pelos estratos médios ela pode comprometer gravemente os resultados da análise. Aqui, uma zona mais plástica do espaço social - sujeita a diferentes esforços que acarretem formações de grupos com características que podem se revelar bem diferentes - o terreno pode ser considerado "virgem" para acolher propostas com eixos até insuspeitos, diferentes das formações preconizadas nas vulgatas sociológicas.

(11) A naturalização é frequente nos autores formados pelo marxismo. A taxonomia das "classes sociais" pré-estabelecida que preside as análises influenciadas por aquela corrente pode levar seus propugnadores por caminhos que servem mais para reiterar o seu corpo teórico do que para fazer avançar o conhecimento sociológico.

Nas sociedades onde o marxismo *deixou sua marca*, criando grupos à imagem de seus enunciados teóricos, as "outras classes" acabam se definindo por oposição ao "exército proletário", dada a saliência e a conseqüente reação que a criação deste agregado mobilizável de representados/representantes provoca. Quanto maior é a oposição, mais evidente fica a definição pelo critério do contrário. Mas, se é relativamente fácil pensar num desenho da *classe burguesa* como antagonista direta do proletariado e do marxismo, a situação dos diversos estratos intermediários é bem menos evidente. Nesta zona, o poder teórico do marxismo já deve ser bem relativizado.

Podemos identificar com nitidez os "núcleos duros" tanto do proletariado quanto da burguesia, com características mais ou menos análogas nos vários países onde o marxismo vingou. Entretanto, fora desta primeira polarização, as fronteiras já ficam bastante elásticas. As linhas que separam as posições de *trabalho direto* das funções de *supervisão* de um lado e a *propriedade da gestão* do outro, *justamente por onde transitam os membros de nossa amostra*, são bem menos registradas socialmente, em que pese o zelo classificatório dos marxistas. Temos assim uma vasta zona de indeterminação onde nenhuma teoria - aqui entendida no seu alcance no imaginário, enquanto princípio ordenador da sociedade - teve um poder de enquadramento internacional equivalente ao marxismo<sup>(12)</sup>. Como exemplo poderoso neste

(12) DUBY (1982) mostra o alcance performático das teorias sociais na produção de grupos reais na Baixa Idade Média.

sentido, podemos tomar os diferentes caminhos históricos por que passou a constituição do núcleo central dos estratos médios na França e na Alemanha, dois países bastante influenciados pelo marxismo nos momentos críticos de constituição de suas classes operárias. Enquanto que na França aparece a centralidade da figura do "cadre", figura próxima mas não equivalente ao nosso gerente, que se constituiu socialmente como uma reação ao proletariado organizado na Frente Popular dos anos 30 deste século (BOLTANSKI, 1982), na Alemanha observa-se a fixação da imagem dos "angestellte" (KOCKA, 1981), constituída cinquenta anos antes, como um reflexo da criação das leis sociais pelo Chanceler Bismarck, tendo por núcleo central os empregados não manuais do setor privado da economia de uma forma geral, agindo assim num espectro do espaço social muito mais amplo do que no país vizinho(13).

Podemos então enxergar os estratos médios como uma espécie de massa plástica com uma quantidade elevada de graus de liberdade quanto ao leque de suas formações possíveis, quando os relacionamos com as classes polares da sociedade industrial. Dentro deste espaço de possibilidades, *convivem de maneira conflituosa mas também interativa*, diferentes discursos sobre a ordenação da sociedade. As visões mais

---

Para um comentário explícito do Autor sobre o alcance de sua metodologia para entender fenômenos contemporâneos, seguido de uma discussão sobre essas pretensões, ver o *Dossier* publicado em "Politix", n.6, primavera de 1989 pgs.3-5 e 7-16.

(13) Para uma análise comparada deste dois casos, além dos exemplos britânico e dos EUA, ver DESROSIERES (1989).

impregnadas pelo marxismo irão *propugnar* pela existência de uma classe operária *alargada*, enfatizando a comunidade dos assalariados em detrimento das clivagens internas encontradas nos ambientes de trabalho. Numa versão otimista, como a de GORZ (1980), os estratos médios serão os *trabalhadores* intelectuais; de acordo com previsões pessimistas, das quais é paradigmático o livro de BRAVERMAN (1977), eles estarão condenados a cair na indiferenciação de vendedores de trabalho abstrato, no sentido que o marxismo atribui ao conceito.

A outra possibilidade polar, que poderíamos identificar nas obras de divulgação com as idéias da "Revolução dos Gerentes", ou da "Terceira Classe", tangenciou o marxismo em alguns momentos, principalmente na década de 30, quando foi propugnada por autores como J. BURNHAM (1966), apropriando-se de noções como a de "modo de produção" ou de "classes dominantes". Apesar desta vizinhança, ela corresponde a uma linha de pensamento bem antiga, onde podemos encaixar autores como John URE, que já pontificavam o advento da tecnocracia no século XVIII. O seu sucesso cultural coincidiu, não por acaso, com o afastamento gradativo do "campo do marxismo" e do debate circunscrito a seus simpatizantes. Em resumo, autores deste naipe irão generalizar as conclusões de TROTSKI (s.d.) sobre a progressiva burocratização do poder na URSS, advogando a emergência *urbi et orbi* de uma nova classe dominante burocrática. Neste gênero de trabalhos, o par social mais

relevante passa a ser a oposição "*gestores x executores*", em detrimento da possibilidade "*patrões x empregados*". Mas se pensarmos no que significam em cada um dos polos *gestores* ou *patrões*, enxergaremos coincidências importantes, em que a condição de bom gestor passa a ser atributo *sine qua non* para o patrão legítimo.

Uma consagração emblemática da tendência ao privilegiamento do gestor sobre o proprietário pode ser encontrada na versão de 1988 do "National Register" inglês. Esta classificação oficial das ocupações britânicas, refeita no clima neo-liberal do governo conservador daquele país, passa a colocar no topo da escala a figura do *manager*, deslocando os profissionais liberais que ocupavam classicamente aquela posição. Ainda que aquela publicação oficial não detenha poder de instituição direto, ela reflete um estado de espírito ou quando menos uma poderosa tentativa de imposição de uma das visões possíveis da hierarquia social.

De uma forma geral, estamos diante de "investimentos em forma" (THEVENOT, 1979, 86; DESROSIERES & THEVENOT, 1988), espécies de cristalização de energia social que fixam uma imagem e garantem uma certa previsibilidade quanto ao comportamento cotidiano dos agentes englobados pelo espaço social onde esta força opera. A possibilidade da convergência de esforços de diferentes camadas de agentes, necessários para produzir este novo arbitrário conecta-se a um processo de progressivo controle das atividades técnicas

de prestação de serviços sociais pelas instâncias gerenciais, seja internamente aos aparelhos de Estado, onde a crise do *Welfare State* criou problemas orçamentários agudos, seja no tecido econômico como um todo, como uma das resultantes do fim da era de prosperidade contínua dos anos 50 e 60(14). Observa-se um conflito entre a "razão técnica" dos especialistas das diversas áreas de intervenção e os *managers*, que de início estão encarregados de controlar a adequação das prestações ao orçamento e a coerência burocrática das instituições, mas que progressivamente vão tomando conta das decisões de "o que deve ser feito" e "como deve ser feito". Neste conflito, a razão gerencial acaba penetrando e dominando as instâncias decisórias e dirigindo a lógica de atuação dos órgãos onde ela intervém, em detrimento dos antigos mecanismos de decisão inspirados na lógica corporativa das profissões(15). Ao coincidir com

(14) Lembremos que a expansão dos serviços prestados pelos diversos *Welfare States* que se consolidaram nos países centrais do capitalismo entre os anos 60 e 70 deu-se, entre outras características, através da incorporação de uma grande massa de novos profissionais de nível universitário "produzidos" pela expansão do sistema universitário daqueles países que ocorreu principalmente no fim dos anos 60 e começo dos anos 70. É claro que o aumento de instrução média daquelas populações trasladou as assimetrias sociais prévias para uma clivagem interna mais aguda entre os "cacifes" dos portadores de diferentes diplomas universitários, mesmo dentro dos setores estatais. Daí se instituírem formas de controle da atividade profissional dos novos agentes quase impensáveis pela consciência corporativa das profissões. No mesmo sentido operaram os "breques" a expansão dos custos de atendimento médico oferecidos pelos sistemas de previdência privada, principalmente nos EUA onde esta modalidade de seguro social é mais difundida. Estes processos tem em comum a submissão da lógica profissional corporativa à lógica gerencial.

(15) Ver neste sentido a análise de CASTEL (1983) sobre os sistemas de saúde pública mental dos Estados Unidos.

transformações análogas no campo intelectual e cultural de maneira mais ampla, o vetor do predomínio gerencial irá ganhar verossimilhança na sociedade (BOURDIEU, 1984) por contar com defensores estrategicamente postados nos órgãos da Indústria Cultural e nas agências governamentais. As consequências da fixação desta nova forma de se enxergar a estrutura social são assim imensas. Em termos mais gerais e concretos, ela influencia a escala de remuneração entre as diversas profissões em favor dos executivos, tornando factíveis os tão falados salários dos *yuppies*, que chocam as consciências formadas fora do campo gerencial.

#### O DEBATE BRASILEIRO SOBRE AS CLASSES MEDIAS

O Brasil não deixa de ser influenciado pelos vetores internacionais que descrevemos acima. A partir de 1975, a grande imprensa nacional abrirá um debate, periodicamente reavivado, sobre as origens e principalmente os destinos das nossas sofridas classes médias. Através deste canal, a produção acadêmica sobre o assunto ganha espaços nos meios de comunicação, influenciando diretamente os indivíduos passíveis de se enxergarem nas "posições de classe média". O seu início corresponde ao fim dos anos dourados do milagre econômico, quando a maré de consumismo otimista começava a ser substituída pelo vento gelado da crise econômica. O tom

de desencanto irá predominar largamente até o fim da década de 80, ainda que surgissem alguns espasmos de alegria, como no momento do Plano Cruzado I, quando o mercado de trabalho para os profissionais de classe média parecia se reavivar e o espaço econômico mostrava-se acolhedor para uma grande quantidade de novas pequenas empresas. Mas de uma forma geral, sobressai a idéia de uma nova classe média criada no bojo do milagre e que irá progressivamente perder substância no decorrer dos períodos seguidos de vacas magras. Entre os órgãos da imprensa, destacavam-se, pela acolhida oferecida ao tema, além da Revista VEJA, a então nova Revista ISTOÉ e os jornais do grupo "O Estado de São Paulo". Dentro de uma lógica circular, emblemática para a explicação da trama que descrevemos, os setores comerciais das empresas jornalísticas descobriam um mercado consumidor potencial de classe média, investiam no cultivo deste segmento e ajudavam a direcionar as pautas editoriais para esse "problema", *ajudando a criá-lo efetivamente.*

Num primeiro momento, os sociólogos, então equipados pelo marxismo estruturalista de inspiração francesa, eram chamados a encabeçar os debates. Tivemos assim André VILLALOBOS nas "Páginas Amarelas" da Revista VEJA e uma nutrida discussão, onde contribuíram principalmente autores tais como Décio SAES, Paulo Sérgio PINHEIRO, Leôncio Martins RODRIGUES, Boris FAUSTO, para falar apenas nos nomes mais frequentes na imprensa paulista. Mas logo no fim da década de 70, o apelo da então sociologia *mainstream* pareceu

desvanecer-se. Daí em diante, o espaço mediático destinado ao tema foi ocupado principalmente por publicitários, comunicólogos e pelos membros da crescente galáxia PSI. Enquanto a sociologia inspirada em POULANTZAS (1974) adiantava critérios classificatórios pontuais e ainda performáticos, com hipóteses a verificar, os novos atores do debate trarão à cena as classes de renda e de consumo, bem como uma aproximação aos fantasmas escondidos nas dimensões mais encobertas do "inconsciente da classe". Desta forma, aparecem as classes contínuas no centro do cenário e o debate se desfoca progressivamente do *"em quem e como eles mandam"*, para o *"quanto ganham, o quê consomem e do quê têm medo"*. Além da materialidade mais imediata e do maior potencial de abrangência destes novos critérios de análise, as reduções sucessivas do padrão de vida que camadas cada vez mais amplas das classes médias estavam sofrendo eram assunto evidente em manifestações dos seus mais diversos setores dessas camadas. Mas alterações não menos importantes estavam se processando nos ambientes de trabalho onde se inseriam os membros das novas classes médias, ensejadas principalmente pelo advento da informática nos escritórios e depois nas fábricas, sem no entanto ganharem a atenção da imprensa nem tampouco dos analistas. Estas mudanças eram fator de transformações estruturais nos padrões de excelência que definiam as carreiras profissionais, criando tensões e divisões importantes nas camadas de classe média a ponto de explicarem - ao menos num nível mediático -

reclassificações e desclassificações estruturais dentro daquele estrato, com uma âmbito de abrangência praticamente universal(16).

O aparecimento do sociólogo com um discurso autorizado sobre o "problema das classes médias" e seu posterior afastamento da cena constitui-se, por si só, um interessante problema para a Sociologia dos Intelectuais. A complexificação crescente do campo intelectual, com o desdobramento das possibilidades da Indústria Cultural em inserir novos agentes, a sua produção maciça nas novas escolas de comunicação e de jornalismo, além de uma considerável pléiade de "trânsfugas" munidos de outro tipo de diploma subverteu o equilíbrio anterior existente entre os agentes produtores e consumidores do trabalho intelectual. A antiga primazia do intelectual "tradicional", inserido na esfera da "pesquisa e ensino", em geral ocupando posições garantidas pelo aparelho de Estado, começará a ceder espaço ao novo intelectual que está se gestando no bojo da consolidação da Indústria Cultural, representado aqui pelos novos participantes do debate, em geral engajados em situações profissionais de maior rotatividade e operando em circuitos de consagração intelectuais mais rápidos. Uma hipótese para a funcionalidade desta subversão do campo poderia ser encontrada na *sintonia fina* que esses agentes estabelecem com as exigências dos órgãos de comunicação, produzindo trabalhos mais inseridos na lógica interna das

(16) Analisei em detalhe, ao nível microssociológico, um processo desta natureza em GRUN (1985).

empresas e órgãos de comunicação, além de sua proximidade com o campo do marketing, um dos braços do universo executivo mais próximo dos meios de comunicação. A vizinhança do discurso dos novos agentes intelectuais com muitas manifestações quase arquetípicas dos executivos modernos não pode deixar de ser assinalada, configurando-se no compartilhamento das mesmas modas gestuais, de vestimenta, de alimentação, etc., indicando-nos outra fonte possível do seu sucesso mundano. Registra-se desta maneira no nível simbólico um sistema de "quase identidades" do tipo: *"intelectual/professor equivale a funcionário ; jornalista/mercadólogo/psi equivale a executivo"*.

Num contexto de crise econômica, que breca a difusão dos modismos, a força dos novos princípios ordenadores não consegue instituir a verossimilhança das novas hierarquias para setores mais amplos das classes médias. As organizações como as associações de executivos que estudamos preenchem parte desta deficiência, mas agem apenas numa esfera reduzida de atração, submetidas a uma lógica corporativista, distinta da sindical, mas ainda menos globalizante.

Podemos observar, através da carreira do político paulista Miguel Colasuonno, o fracasso, pelo menos até o fim dos anos 80, de uma típica empreitada direcionada para as camadas sociais de que os executivos são o centro. Este aspirante a líder cultivou o segmento *potencial* do eleitorado constituído pelos estratos médios assalariados durante algum tempo, enquanto dirigente da Ordem dos Economistas de São

Paulo. Em termos de tentativas de ampliação de sua representatividade, ele promoveu, com algum sucesso mediático, a apuração de um índice de avaliação do custo de vida específico das classes médias, o ICVM, que já aparece sistematicamente nas colunas econômicas de vários periódicos. Mas, apesar de ter conquistado um patamar de visibilidade prévio, enquanto Prefeito designado da Cidade de São Paulo e Presidente da Embratur, nosso agente não conseguiu eleger-se deputado federal por São Paulo, embora o tenha tentado duas vezes, com um esquema de campanha consistente, sempre brandindo os interesses das classes médias assalariadas. No mesmo sentido, parece não decolar economicamente o projeto do "Jornal da Tarde", do grupo "O Estado de São Paulo", concebido para ser um órgão de informação específico para as novas classes médias. Entretanto, se não podemos contabilizar o sucesso direto na articulação desses estratos numa camada social mobilizada univocamente, não podemos perder de vista que as empreitadas como as associações executivas acabam germinando num terreno social já previamente "adubado" por um feixe de ações que permite colocar a criação das entidades no universo do plausível.

## CLASSES MÉDIAS ANTIGAS E MODERNAS

O registro das classes médias no período pré-64 pode ser associado ao rigorismo moralista dos seguidores da União Democrática Nacional (UDN) ou à expectativa das sinecuras estatais dos pequenos funcionários ademaristas. De uma maneira ou de outra, o Estado era a entidade onipresente nas estratégias familiares, quer proporcionando empregos respeitáveis, quer custeando a educação e conseqüentemente, a principal fonte de diferenciação social dos indivíduos. Na situação instaurada, com a internacionalização da economia e com as modificações do aparelho de Estado realizadas pelos militares, teremos uma relativização acentuada da centralidade do Estado, com a institucionalização de um mercado de trabalho para os estratos médios no setor privado da economia que irá conviver com um setor estatal cada vez menos prestigiado enquanto alvo das estratégias de inserção social dos indivíduos. Da mesma forma, a utilização direta do setor público no ensino foi ficando cada vez mais restrita ao nível universitário.

Os nossos executivos atuais estarão na ponta de uma nova tendência das classes médias onde o Estado passa a se tornar uma entidade "irrecuperável", dentro da qual não há saída. As estratégias pessoais passarão, pelo menos nominalmente, ao largo da esfera do Estado, com os agentes se orgulhando de prescindirem de qualquer atenção governamental. A saúde e a escola ideais serão privatizadas, o transporte coletivo

cederá lugar ao individual e assim por diante. A crença no mercado como uma entidade superior ao Estado, que regula objetivamente a sociedade e que portanto deve ter a sua ação desimpedida ocupará o centro dos discursos dos membros de nossa amostra. Simbolicamente, o contraste em relação ao registro que temos das externalizações das classes médias urbanas do período anterior não poderia ser maior.

Dado o arco das possibilidades polissêmicas que o conceito de mercado pode abrigar, é necessário fazer uma recuperação de algumas particularidades do sistema simbólico que operava principalmente nos mercados de trabalho até o passado recente. Historicamente, a estrutura social descontínua do Brasil favoreceu a percepção de uma sociedade simplesmente dividida entre os ricos e os pobres, com um largo fosso vazio entre eles. As conhecidas sequelas simbólicas da escravidão, ao estigmatizarem o conteúdo de qualquer espécie de trabalho manual, contribuíram para dar uma forma específica à assimetria mais geral, registrando o trabalho burocrático como campo dos agentes privilegiados e assim posicionados no lado dos "ricos", por mais que a situação "objetiva" de diversas camadas de trabalhadores burocráticos fosse parecida com a dos trabalhadores manuais.

A condição "objetiva" de assalariamento, que poderia servir de pressuposto à percepção da continuidade das diversas condições apresentava uma duplicidade de registros que barrava o alcance das identidades. Tínhamos uma diferença bem constituída entre o *salário* dos operários e o

*ordenado* dos funcionários. Se de um lado a promulgação da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), em 1943, significou o reconhecimento jurídico de uma certa continuidade entre as diversas formas de remuneração do trabalho urbano, a existência de sistemas de segurança social e médica, separados por categoria, favorecia a permanência das diferenças simbólicas. Tínhamos assim, tanto subjetiva quanto objetivamente, segmentos bem estanques da população economicamente ativa, operando em "mercados" compartimentados.

A unificação súbita de todos os sistemas de seguridade social e de saúde ocorrida em 1964, através da criação do INPS, bem como a instituição do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) no mesmo momento, foram o centro de um conjunto de mudanças de amplas consequências ao nível das percepções sobre os mercados de trabalho, no sentido de favorecer a idéia da continuidade entre as diversas condições. O FGTS, ao monetarizar explicitamente o espaço dos "anos de casa", contribuiu para o desencantamento das relações de lealdade cruzada entre empresas e empregados e na sua esteira foram descobertos sub-espacos mais restritos, como os das "gratificações de cargo" nas instituições financeiras.

O alcance destas novas determinações, no sentido de romper a carcaça da sociabilidade patrimonial ainda predominante, não deve ser desprezado. De um salto, tínhamos já um mercado de trabalho razoavelmente contínuo, onde podíamos medir as

peças através de uma escala única de valor, com os atributos pessoais, culturais e sociais servindo para efetuar distinções no interior dela. Como quer W.G.SANTOS (1987, pg.142). " *Do âmago da sociedade patriarcal, das relações de parentela, compadrio e de clientelismo, principia a surgir uma outra sociedade, aberta, porosa, fluida, na qual as oportunidades de cada um estão sujeitas principalmente aos azares da dinâmica do mercado, para o bem ou para o mal, e não mais a atributos adscritos...características das sociedades tradicionais*".

Voltando ao par *salário x ordenado*, podemos ver que estes termos, originalmente recobrando tipos de remuneração bem distintos irão progressivamente se transformando em sinônimos no vocabulário cotidiano. Um saldo inequívoco da produção intelectual sobre o "*subdesenvolvimento industrializado*", realizada por autores como BRESSER PEREIRA (1977), é a instituição no vocabulário de termos como "*tecnoburocracia*", que de início eram conceitos empregados no trabalho analítico e que rapidamente ganharam espaço mediático. Reparemos que o mesmo autor introduziu em sua análise a distinção entre *salário* e *ordenado* para explicar a coerência do modelo econômico brasileiro, sem que tal sutileza obtivesse qualquer impacto fora do âmbito dos especialistas. Tudo se passa como se aquela distinção fosse um arcaísmo irremediavelmente sepultado.

## O MERCADO DE TRABALHO E AS REPRESENTAÇÕES

Uma das consequências mais conhecidas do golpe de Estado de 1964 foi a inibição dos trabalhos de representação política em geral. Para as classes médias, esta anomia será prenhe de significados. No bojo do processo de modernização a que elas estavam sendo submetidas, seus *galardões* tradicionais estavam desaparecendo, sem no entanto aparecerem outros instrumentos de fixação de seu status e imagem social diferenciados. Os signos dos repertórios antigos estavam irremediavelmente envelhecidos e a produção de novas expressões estava inibida pela ausência de trabalho político diferenciado, mesmo de cunho ideologicamente conservador, dada a dinâmica plebiscitária de que se revestiam todas as eleições. Em consequência, o segmento ocupacional identificável com propostas de representação de classes médias oferecia uma enorme demanda reprimida de imagens para a auto-identificação. As imagens produzidas na época pela publicidade e pela Indústria Cultural estavam longe de cobrir estas necessidades, seja por causa de seu caráter assistemático, seja por causa da caracterização quase caricatural que ela produzia das novas imagens profissionais, ao forçar a ampliação do conteúdo das novas terminologias, quando, se verificou a conotação positiva que elas estavam gozando. Temos assim a banalização do próprio termo "*executivo*", que rapidamente passou a recobrir desde

"sauna para executivos" até "prato executivo", com graus de eufemização variados.

Finalmente, quando o regime político se liberaliza em 1978, explodem múltiplas formas de representação para as classes médias, as quais, doravante, irão competir num mercado aberto. Este fenômeno teve uma face evidente, que ganhou rapidamente a cena mediática, que foi o aparecimento dos sindicatos de classe média, das associações de bairro, ecológicas, feministas, etc.. Através da mobilização de seus seguidores, estas novidades institucionais tinham o poder de produzir notícias para o grande público, ganhando desta forma visibilidade social. Falava-se então na rearticulação da sociedade civil e estes exemplos eram a prova concreta da grande alteração que se produzia na paisagem brasileira.

Mas este processo tinha uma contrapartida obscura, as organizações executivas que estavam também se formando em grande parte como uma reação a este impacto criado pelas entidades *plebéias* das classes médias. Ao padrão de atuação "filo-operário" das primeiras entidades listadas, as associações executivas irão contrapor um estilo mais próximo do que pode ser observado nas organizações patronais. Ao critério massivo de filiação das primeiras, elas irão contrapor um critério seletivo. Como a possibilidade de se "criar notícias" naquele momento estava muito mais do lado das entidades do primeiro tipo, então voltadas para retumbantes campanhas que tinham o aparato governamental como principal adversário, o registro das associações

executivas ficava restrito aos cantos dos noticiários econômicos. Entretanto, com o decorrer do tempo e *pari passu* às transformações gerais que ocorriam na sociedade, essas organizações cresceram em visibilidade e foram progressivamente se institucionalizando como porta-vozes das diferentes especialidades executivas que se fixavam no mercado de trabalho e na mídia.

## CAPITULO II

### AS ORGANIZAÇÕES DAS CLASSES MEDIAS

#### 1. AS ANTIGAS ORGANIZAÇÕES DAS CLASSES MEDIAS

As associações clássicas de profissionais de classes médias definem o seu espectro de representação a partir das profissões certificadas por diplomas de grau universitário. Os Sindicatos Profissionais e as Federações agrupam os diversos sindicatos regionais como os canais institucionais por excelência das reivindicações "classistas". Os Conselhos Regionais e Nacionais se encarregam do credenciamento e fiscalização das atividades dos profissionais, a partir de definição análoga. A Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) é nota destoante desta configuração, com *importantes consequências*. Tanto a dupla "Sindicato & Federação" quanto a dupla "Conselho Regional & Conselho Federal" têm suas atribuições definidas por lei. Além disso, servindo principalmente os agentes mais bem sucedidos de cada profissão, temos os Institutos ou Associações no papel de divulgadores da excelência da profissão, cumprindo um papel de ventriloquos da média da opinião científica de cada especialidade. Embora essas últimas organizações estejam atualmente bastante desvalorizadas, a opinião por elas

externadas é em geral considerada pelos governos como a mais legítima das categorias, e afinal as diversas instâncias da administração pública são em geral o alvo a ser influenciado pelos profissionais.

Todo este edifício de organizações tem por base um critério de classificação das profissões definido em grande parte fora do "Universo Empresarial", como outorga das diversas instâncias do Governo Federal, que regulamentam as suas atribuições, direitos e responsabilidades. Para a maior parte das profissões já regulamentadas, o papel de suas associações de classe nestas definições maiores tem sido, quando muito, consultivo. Mas uma vez definida a profissão, toda a malha organizativa encontra amparo legal e por seu intermédio, os recursos financeiros necessários para executar as suas tarefas. Nos períodos anteriores da história brasileira, quando as profissões eram exercidas principalmente de maneira autônoma ou nos quadros da administração governamental direta, onde a sindicalização era rigorosamente proibida, os sindicatos tinham existência praticamente cartorial, cabendo aos conselhos a parte fundamental do trabalho de representação, que na época consistiam em credenciamento e fiscalização inter-pares. Com o crescimento do número absoluto e relativo dos profissionais empregados em empresas públicas e privadas, os sindicatos se avivaram, tornando-se potencialmente importantes. No período do Governo Geisel, o *cruzamento* dos vetores de afrouxamento da tutela e da repressão

governamentais por um lado e da degradação salarial e das condições de exercício das profissões por outro lado, favoreceram o aparecimento dos sindicatos na arena pública.

#### AS PROFISSOES TRADICIONAIS NA "DIANTEIRA"

Em termos de visibilidade, observamos as organizações que agrupam médicos, engenheiros e advogados ocupando de longe o primeiro lugar nestas manifestações. É claro que isto não se dá por acaso. Essas profissões "clássicas" estão melhor sedimentadas no imaginário social: tanto como expectativa de carreira e de rendimentos simbólicos para seus seguidores, quanto para a sociedade que deve sancioná-los. Desta forma, esta ordem de manifestantes "sabe", subjetivamente que tem direito a um lugar ao sol e a sociedade, por outro lado, também reconhece essas pretensões como legítimas.

BÖSCHI (1987) descreveu bem o padrão de agente mobilizável por este tipo de trabalho, bem como o estilo de mobilização e de luta preconizados. Importa-nos destacar algumas das consequências das lógicas desencadeadas por esses movimentos. Para galvanizar energia social em torno de si e conseguir o reconhecimento da população, os manifestantes devem trabalhar a partir de padrões que a sociedade considera justos e lógicos. Para marcar a dicotomia entre o que o grupo mobilizável "merece" e o que ele realmente "alcança", o trabalho de representação insiste nas definições mais clássicas da profissão considerada e a

diferença delas com as condições reais da prática profissional do momento. Esta técnica de representação gera uma importante sequela, ao criar uma *malha restrita de padrões de formação de identidade* dos grupos, os quais, desta forma, ficam presos à dicotomia "*profissão clássica x profissão degradada*", formando um par empobrecedor das múltiplas formas de exercício que a maioria das profissões de classes médias possibilitam atualmente. Nada mais natural do que esta contraposição esquemática alienar do universo dos representáveis os agentes que sentem uma outra identificação da profissão.

As lideranças mais típicas para esse tipo de movimento são os agentes que investiram previamente mais energia no "*ofício*" de militante e que encontram uma sociedade inclusiva pouco propensa a reconhecer este tipo de investimento. Dada a mudança brusca do tipo de função dos órgãos sindicais, bem como do balanceamento de importância entre eles e as organizações do tipo "conselho", eles se tornaram alvos por excelência das estratégias dos antigos militantes do movimento estudantil. De um lado por serem organizações ainda não ossificadas pela "Lei de Ferro das Oligarquias". Do outro, pela súbita importância que elas passaram a ter no cenário político. Os agentes irão importar para estes órgãos o padrão tonal filo-operário das organizações estudantis, as quais, afinal, passaram a sua existência recente a procurar a união com os setores mais reivindicativos do operariado.

Aparentemente ilógica, aquela forma de veicular a problemática das categorias de classe média faz sentido pela junção de duas séries de encadeamentos paralelos. Os agentes mobilizáveis pelos trabalhos de representação são justamente as parcelas mais desfavorecidas do corpo profissional, que ocupam, no seio da profissão considerada, um papel análogo ao que o proletariado ocupa na sociedade como um todo. Esta analogia parcial - na verdade uma homologia de posição - faz com que os agentes a serem mobilizados reconheçam a pertinência de críticas e denúncias que normalmente são dirigidas aos patrões industriais como válidas implicitamente contra os setores mais bem posicionados de suas profissões, ainda que ao preço da generalização excessiva. Estas críticas são o trabalho menos custoso, mais direto e mais gratificante simbolicamente para os líderes que seguiram o caminho acima exposto, do movimento estudantil para a política sindical. Além disso, internamente ao campo definido pelo circuito do sindicalismo, esse padrão de trabalho de representação favorece as coalizões com braços do sindicalismo operário de massa, ao possibilitar às duas ordens de representantes a concertação de "plataformas comuns". Na lógica do trabalho de representação dos "dominantes/dominados" de que se ocupam os sindicatos das classes médias, estas coalizões aumentam a representatividade das lideranças, ampliando potencialmente a quantidade de seus seguidores, o que redundará em aumento da importância da sua condição de porta-vozes. Desta forma fica

robustecida a possibilidade de alavancagem de carreiras políticas das lideranças sindicais, ao aumentar a sua visibilidade mediática, ou pelo menos, fornecendo-lhes poder de barganha nas diversas agências governamentais provedoras de cargos que exigem alguma representatividade, numa espécie de atalho ou de caminho transversal do que poderia representar uma trajetória exitosa na especialidade considerada.

#### A DIALETICA LIDERANÇAS & LIDERADOS

Como consequência da trama simbólica acima, opera-se uma dicotomização cada vez mais aguda das profissões que por sua vez acaba interagindo e reforçando o vetor material donde ela provem. Na medida em que os setores menos privilegiados das profissões se enxergam em uma posição "proletária", cada vez faz-lhes menos sentido investir material e intelectualmente na busca dos critérios de excelência próprios de suas especialidades, aprofundando os fatores de clivagem. Neste quadro aparece, por exemplo, o chamado "baixo clero" do magistério universitário. Finalmente, à medida em que as empresas de representação profissional descritas vão se consolidando, estreitando os laços com sua clientela e com as lideranças de organizações operárias, elas irão também progressivamente jogar água no moinho da diferenciação profissional e desta forma ajudar a criar a

própria imagem do profissional explorado que pretendem defender.

As lógicas descritas encaminham-nos para o padrão de agentes representados pelas entidades sindicais de classe média conforme a descrição de BOSCHI (cit.). São os profissionais em início de carreira e os assalariados do setor público que formam a clientela majoritária dessas organizações, o núcleo de agentes que se enxergam nesta construção de identidade. Numa situação econômico-social "normal", isto é, com a economia crescendo às taxas normais do pós-guerra e assim criando espaços para a inserção mais promissora desses novos profissionais, esses "proletários das profissões liberais" tenderiam a forjar suas identidades fundamentalmente pelo seu lado de profissionais, ainda que submetidos aos novos constrangimentos universais das profissões na atual etapa do capitalismo mundial, enxergando no seu futuro possibilidades de carreira senão equivalentes às suas expectativas, pelo menos consoladoras. Mas na situação anômica em que vive o Brasil da década de 80, de estagnação e diminuição constante e mais acentuada dos salários dos profissionais em início de carreira e do setor público, acabam fazendo efeito muito forte os fatores de similitude homóloga com os setores mobilizados do proletariado, em detrimento dos fatores mais estruturais de similitude com os setores mais bem sucedidos das profissões.

A esquematização da série de constrangimentos devidos às formas estruturais e ao cruzamento com fatores externos, por que passam os órgãos de representação das classes médias assalariadas, deixou de lado provisoriamente importantes contra-tendências que também agem nesta zona do espaço social. Devemos levar em conta também que o universo pesquisado compõe-se de agentes com intensidade média de capitais, isto é, com muitas saliências em suas propriedades sociais, várias das quais capazes de se transformar em fatores de mobilização de grupos com diversos tipos de formação diferentes - como consumidores, como ex-alunos, como profissionais de nível superior em geral, como intelectuais, como forças vivas da nação, etc.- tudo isso além dos fatores de mobilização mais clássicos e de alcance mais amplo como as associações de moradores e de correligionários por exemplo. Com isso queremos dizer que as empresas que apresentam no mercado de identidades propostas de visão de mundo mais dicotomizadas têm normalmente maiores chances de sucesso junto a *clientelas do tipo operário*, onde a posição "objetiva" dos agentes adere melhor aquela pregação, do que propriamente no universo pesquisado. Entretanto, o peso da crise econômica, com suas consequências no mercado de trabalho, acaba favorecendo esta possibilidade.

O caso dos professores do Primeiro e Segundo graus do ensino público do Estado de São Paulo, que já pode ser considerada uma população vizinha no espaço social, oferece

um exemplo ímpar da ação quase sem resistências da linha de força que esboçamos: tanto pela remuneração quanto pela valoração social, esta medida pelo tipo de aliança matrimonial mais frequente, o par *professora & operário especializado*, quanto pela denominação social da categoria, quando as professoras perdem o status de "*mestras*" e passam a ser denominadas "*tias*" (M.E.NOVAES, 1984). Fica assim explícita a decadência de uma profissão outrora considerada intelectual, que perde vertiginosamente o seu prestígio social. Não é à toa que ocorre um "efeito debandada": os cursos universitários que têm como futuro mais provável os primeiros degraus do magistério vão sendo cada vez menos procurados pelos estudantes capazes de optar por outra carreira mais promissora. Como sinal inequívoco desta tendência, podemos ver a dificuldade com que as Universidades Públicas do Estado de São Paulo preenchem, a partir de 1988, as suas vagas nos cursos de graduação. Neste sentido, aparece o sucesso das empresas de representação de inspiração ultra-esquerdista, tanto a nível de representação da categoria quanto no uso desta plataforma para vôos mais altos no cenário político-institucional, tornando-se assim o movimento sindical dos professores uma excelente alavanca para carreiras políticas que de outra forma seriam praticamente impossíveis, dado o baixo enraizamento prévio destas tendências na sociedade.

Os agentes que haviam optado anteriormente, quando a expectativa de futuro era melhor, pelas profissões do

magistério e que possuem algum empuxo social, acabam encetando estratégias de reconversão, quer pelo lado das novas profissões informáticas e para-médicas para os egressos dos ramos de Ciências Naturais ou Exatas, quer pelo lado da Indústria Cultural ou das diversas ocupações que servem para alavancar seu capital social pelo lado das Ciências Humanas. Acabam "sobrando" na profissão ou os setores de ascensão social recente, de origem migrante ou proletária e portanto com baixa capacidade de orientação social, ou agentes inteiramente comprometidos ideologicamente com as empresas de representação, os quais encontram na satisfação simbólica da atividade militante a compensação pela mediocridade das recompensas materiais - pelo menos provisoriamente. É claro que este padrão de recomposição das fileiras dos setores desprivilegiados das classes médias acaba por sua vez também facilitando o sucesso das empresas de representação que propugnam uma dicotomização das classes médias, ao "produzir" um público cada vez mais homogeneizado, despossuído simbolicamente e por isso também cada vez mais propenso a delegar as tarefas de representação a seus líderes - enfim, uma população realmente cada vez mais próxima do proletariado. Esta tendência encontra um freio moderador na concorrência política intra-sindicato, uma vez que diversos grupos políticos aplicam ali suas energias, dinamizando um pouco suas atividades e evitando, pelo menos provisoriamente, sua ossificação burocrática.

## PROFISSIONAIS NAS TRINCHEIRAS?

A lógica das entidades sindicais representativas das classes médias tem uma riqueza que escapa do conceito de *entrincheiramento* proposto por SCHWARTZMAN (1987), que não dá conta de que existe uma dialética entre os interesses corporativos das profissões de classes médias e a defesa dos ideais democráticos mais amplos. Primeiro, porque temos de pensar no campo das lideranças como uma esfera relativamente autônoma em relação aos diversos corpos de representados. O tipo especial de lideranças cujos constrangimentos descrevemos - e que afinal se cria através deste sistema de forças - tem seu raio de ação em larga medida determinado nesta arena pouco explicitada. Segundo, a nível das técnicas político-sindicais empregadas e *possíveis*, qualquer processo reivindicativo eficaz de categorias de assalariados que não são produtores imediatos de mercadorias deve estar ancorado nos núcleos de significação já existentes na sociedade que lhe fornecem legitimidade, o que remete à dialética empobrecedora "*profissão antiga x profissão degradada*". Esses pontos de apoio simbólicos pré-existentes na sociedade estão muitas vezes defasados em relação às práticas sociais efetivas de setores de vanguarda das categorias. Por causa disso, temos uma descontinuidade marcada entre as ordens de vivenciamento das realidades profissionais que amplifica os efeitos das descontinuidades

sociais pré-existentes. A evolução dos padrões de exercício profissional demora a chegar aos estratos menos privilegiados da população e com ele as possíveis novas justificativas para as reivindicações "modernas".

No âmbito da trama social que descrevemos, seria difícil pensar num recrutamento diferente das lideranças sindicais, capaz de impor uma lógica distinta ao processo. Setores ou agentes com menos dificuldades de fazer valer o seu capital cultural individual no campo político não tendem a enxergar nas entidades sindicais nenhuma atração maior. Pelo contrário, essas organizações aparecem-lhes como formas bastardas de conquista de legitimidade profissional ou de alavancagem nas carreiras já que, irredutivelmente, a defesa coletiva de interesses salariais é principalmente necessidade dos agentes incapazes de fazer valer seu capital cultural específico no mercado de trabalho. Ora, o padrão "similitude com outras categorias assalariadas" está embutido no repertório político dos agentes egressos do movimento estudantil ou de esferas correlatas. Desta forma, as propostas de alianças com os setores reivindicativos do proletariado aparece naturalmente, sendo usadas até seu esgotamento.

Centralmente, a idéia de "*entrincheiramento*" descreve em *cross-section* um fenômeno que ao nosso ver deveria ser visto em série histórica. As organizações sindicais e estudantis das classes médias que se lançaram de corpo e alma através das pequenas frestas ensaiadas pelo Governo Geisel,

escancarando a porta que permitiu a entrada em cena das categorias profissionais operárias e o aprofundamento do processo de democratização, realizaram neste processo uma acumulação de prestígio e de legitimidade sociais que posteriormente seriam utilizadas na defesa dos interesses específicos de suas categorias. Criou-se assim um fenômeno que poderíamos chamar de legitimidade cruzada, onde o capital acumulado nas lutas de alcance societal irá ser utilizado na defesa corporativa. Evidentemente, este capital é - ou pode ser - gerido com diversos graus de competência por organizações diferentes. Neste quadro, sobressai a capacidade da OAB em manter sua aura, mesmo diante da maré de recém-chegados à profissão de advogado. Ela consegue manter um certo controle sobre o número e a qualidade de seus representados através do "Exame da Ordem" e também a verossimilhança enquanto organização de utilidade pública. Este sucesso está relacionado com a estrutura *particular* de representação que os advogados conseguiram manter. Enquanto as demais profissões foram obrigadas a dividir seu edifício em sindicatos e conselhos, além dos institutos ou associações que se formavam naturalmente ainda que fora da estrutura preconizada pelas leis sindicais, os advogados retiveram sua estrutura representativa anterior à legislação competente. Nela permaneceram indivisas as responsabilidades por *todas* as atividades sindicais e fiscalizatórias, além da representação simbólica da profissão. Com esta não-especialização mantiveram-se nas mesmas mãos todo o capital

simbólico da profissão e além disso foram contidos os desdobramentos da lógica da divisão do trabalho de representação, de forma a manter uma composição constante entre suas diversas facetas. Esta particularidade facilitou bastante a concentração do "*savoir-faire*" profissional dos advogados na salvaguarda de seus interesses estatutários. De qualquer forma, a idéia de "*entrincheiramento*" passa por cima destas particularidades da história concreta das classes médias perdendo assim o sentido da lógica da invenção social, pois as linhas de força da configuração são desconsideradas como se não houvesse um balanço energético na sociedade, que produz as possibilidades de avanço mas que também cobra o seu custo.

O mesmo problema aparece quando SCHWARTZMAN (cit.) liga o problema do "rebaixamento do conteúdo cognitivo" das profissões com a defesa dos seus interesses corporativos. Aquela soma de conhecimentos é produzida e difundida quando encontra ambientes sociais receptivos, isto é, agentes identificados com a profissão, que tem nestes conhecimentos o seu núcleo de significação e que estejam dispostos a investir o seu tempo, dinheiro e massa cerebral na acumulação de sua espécie própria de capital cultural. Ora, numa sociedade que não paga objetivamente uma taxa de retorno razoável por estes investimentos - pelo menos aos agentes menos dotados de capital social - quer possibilitando o exercício economicamente compensador das profissões, quer simplesmente assegurando a seus praticantes

um status positivo diferenciado, não se pode esperar razoavelmente o desabrochar de corpos profissionais orgulhosos e brilhantes.

### OS LIMITES DA ANALOGIA

Uma vez explicitado o alcance do eixo das homologias no sentido de explicar fenômenos aparentemente "fora do lugar", devemos agora dar conta dos *limites* deste processo. As similitudes posicionais aparecem aos agentes representados através das formas de luta preconizadas pelos sindicatos. Os processos grevistas deflagrados principalmente na esfera do setor público ocupam posição central nesta dimensão. A nível objetivo, eles são produzidos muito mais como eventos capazes de atrair a atenção dos órgãos de comunicação e dos usuários dos serviços oferecidos do que como impugnações agudas do processo de acumulação capitalista. Desta forma, os agentes mobilizados tentam conseguir legitimidade para reivindicar os privilégios estatutários que a sociedade lhes "deve". Se de alguma forma estes processos afetam o circuito econômico, isto só pode ser sentido a longo prazo e ainda assim como o feito de vários processos acumulados. Utilizadas como "armas" contra governos com dificuldades agudas de orçamento e portanto com baixíssima margem de manobra, as greves destes profissionais repercutem nas esferas decisórias como problemas de segunda ordem, sempre adiáveis.

Do lado dos agentes mobilizados o desgaste é incomensuravelmente maior: a falta de resposta governamental/patronal aos processos deflagrados acentua o sentimento de pouca utilidade do trabalho daqueles profissionais para a sociedade, tanto do lado interno dos grupos de agentes, quanto do lado dos usuários, os quais também perdem o respeito estatutário pelos profissionais. No conjunto, esses processos acabam significando algum tipo de reconhecimento de uma posição de inferioridade estrutural a que poucos agentes, em geral apenas os mais comprometidos com as atividades correlatas à ação sindical, são capazes de admitir. Neste caso é exemplar a maneira como se desenvolvem os movimentos grevistas nas Universidades Federais. Enquanto os *professores*, interessados em manter o respeito da comunidade para sua condição de cientistas e pesquisadores paralisam apenas suas atividades didáticas - justamente o componente mais desvalorizado socialmente de seu trabalho - mantendo e mesmo acelerando o ritmo de seus trabalhos de produção de conhecimentos, os *funcionários* pretendem "fechar as Universidades" como forma de prejudicar decisivamente o "Aparelho de Estado", prestando pouca atenção à "bandeira do ensino público e gratuito" ou à "defesa da Universidade Pública", os temas mais caros aos professores mobilizados. Esses movimentos têm assim *duas velocidades* que estão cada vez mais em choque, demonstrando de forma transparente as diferenças fundamentais de *habitus* e os limites das "ações comuns".

Um outro sintoma do limite das "alianças" está no uso das formas de protesto de segunda ordem, como as passeatas. Assim, uma movimentação deste tipo, intensamente propagandeada pelo Sindicato dos Engenheiros de São Paulo, realizada em 27.06.83 para protestar contra o desemprego que grassava na categoria, só contou com "50 ou 60 manifestantes", de um total potencial de 15 mil engenheiros desempregados naquele momento (Cf. *"Jornal da Tarde"* de 28.06.83). É evidente que para a grande maioria dos atores potenciais daquele evento, aparecer no centro da cidade de São Paulo numa passeata que destaca o seu papel de desempregado, significa um assinalamento de sua condição de fracassado profissional, difícil de ser admitida abertamente. Sintomaticamente, os próprios organizadores da passeata "sabiam que não contariam com a adesão de um maior número de engenheiros", o que assinala o limite estrutural das formas de luta filo-operárias.

#### O ENGENHEIRO VIROU SUCO?

Uma série de manifestações mediáticas que ocorreram em dezembro de 1984, tendo como deflagrador a comemoração anual do "Dia do Engenheiro", iluminam de forma magnífica o quadro que tentamos analisar. Na efeméride, o foco das atenções foi uma lanchonete aberta na Avenida Paulista, uma das principais artérias de São Paulo, com o nome sugestivo de "O Engenheiro que virou suco", uma alusão nada velada a

um filme protagonizado por José Dumont cujo lançamento tinha causado um certo impacto no período e que contava as agruras de um migrante nordestino na cidade de São Paulo. Segundo os jornais, o estabelecimento tinha sido aberto por um Engenheiro Metalúrgico formado no Mackenzie em 1976, pai de duas crianças, que organizou este negócio após ter sido despedido da "Mecânica Jaraguá", onde trabalhou alguns anos.

Destacamos aqui duas ordens de fatores: Primeiro, a produção mesma do evento com interesse jornalístico. Sem nenhuma dúvida, a pequena casa de lanches conseguiu atrair a atenção de praticamente toda a mídia para um fato que poderia ser considerado banal, não fosse seu potencial emblemático. Ao senso de oportunidade de seu proprietário devem ser somados os *feelings* das equipes jornalísticas que lançaram todas as luzes sobre o caso produzindo assim o "fato jornalístico". Pensando na complexificação crescente do perfil de nossas novas classes médias, podemos ver que saímos de uma situação onde as únicas profissões com direito pleno de cidadania eram o tripé "Engenheiro & Advogado & Médico", com as profissões mais recentes ou intelectuais caindo para o campo de posições femininas ou "assemelhadas" e chegamos numa situação muito mais facetada, onde as novas profissões, principalmente na nova galaxia da comunicação ou do *PSI* competem vivamente na valoração social, com um empuxo muito forte. Considerar a abertura da lanchonete com aquele nome um fato digno de nota, surge imediatamente no repertório desses nossos novos intelectuais e profissionais

em fase de legitimação social de uma maneira espontânea como algo que mexe com sua identidade pessoal mais profunda. Afinal, o engenheiro virou suco e o jornalista pelo contrário, está vivo e atuante, conquistando cada vez mais espaços. A linha de ascensão social geralmente aceita, do pai pequeno comerciante ao filho engenheiro - uma ocupação "nobre, séria e legítima" - acaba de inverter seu sentido, dando assim legitimidade a outras escolhas profissionais menos tradicionais, que sem dúvida tensionam os ambientes familiares donde provém essa nova coorte e que desta forma insere-se no âmago dos agentes, ainda que como "fantasma". a ultrapassar.

Em segundo lugar, aparece a reação dos porta-vozes da categoria dos Engenheiros. Esses se viram diante de um fato consumado. O evento estava produzido ainda que embaraçando de maneira nada disfarçada esses agentes. Desta maneira, o fato serviu como deflagrador para diversos *Brados de Alerta*, lançados principalmente pelos "Engenheiros à antiga", no que eram disfarçadamente apoiados pelos empresários da construção civil, num cenário já clássico de tentativa de fazer dirigir uma parcela maior dos investimentos públicos para as obras civis. Destacamos uma manifestação arquetípica deste gênero, que apareceu no jornal "O Estado de São Paulo", de 11.12.84. Assim, indagando-se se o engenheiro tinha realmente virado suco, o autor começa a listar os problemas que teriam levado a profissão a este estado deplorável. Primeiro, o esvaziamento do órgão mais

tradicional de veiculação da excelência da profissão"..*[o Instituto de Engenharia viu o seu quadro associativo reduzir-se de 12 mil sócios em 1974 para apenas 6 mil em 1984, dos quais somente 3500 contribuem para os cofres desta Instituição...]*. Depois, ele pergunta-se sobre o que aconteceu com o passado glorioso da sua profissão, impugnando de forma aguda as novas empresas de representação: *"..Onde se perdeu a tradição que nos enchia de orgulho e nos dava forças, hoje lamentavelmente vilipendiada por parcelas minoritárias das gerações novas, que não raro se comprazem em alijá-la de seu repertório de valores ?.."* Para reparar a situação, o autor apresenta-nos a tradicional solução via *"numerus clausus"*. De início o diagnóstico: *" Facilitou-se a proliferação indevida, sob certos aspectos até inescrupulosa de escolas de engenharia: de 37 em 1962, passaram para nada menos do que 140 em 1982, do que resultou em uma brusca expansão da classe dos engenheiros de 20 mil em 1962 para 400 mil em 1982.."* Depois uma proposta de solução, aliás apenas induzida, já que o ambiente moldado pelo redemocratização não permite grandes arroubos elitizantes. Cautelosamente, ele vai buscar o precedente imposto pela OAB com seu exame da ordem e propõe: *"caberia ao CREA condicionar a entrega da carteira profissional à aprovação em um exame de capacidade teórica e prática? Conviria estabelecer níveis progressivos de capacitação, de maneira a diferenciar o documento de um recém-formado daquele que credencia um engenheiro com muitos*

anos de experiência? Os diretores e professores de engenharia sabem muito bem que há portadores de diploma de engenheiro e de carteira do CREA incapazes de resolver até mesmo questões matemáticas constantes dos programas de segundo grau..” E finalmente, ele toca no fundo do problema, a relativização da carreira de engenheiro como opção atraente para os jovens, utilizando a voz autorizada do então reitor da USP: “é preciso unir esforços para que os melhores cérebros do País estejam amanhã na classe dos engenheiros..” Ainda que de uma maneira substancializada, o seu diagnóstico levanta a questão do mercado de opções profissionais, que se alargou bastante nos últimos períodos da história brasileira, dificultando a retenção das “boas cabeças” nas profissões tradicionais. Afinal, ele é incapaz de dizer a céu aberto que sua profissão é melhor do que as outras. Mas o tratamento desta doença que aflige a nossa engenharia é bem menos arguto do que o seu diagnóstico: o Autor propõe-nos a volta às tradições profissionais, com o culto dos grandes engenheiros do passado e de suas respectivas obras. Assim, ao invés de tentar ganhar o futuro, procurando adaptar o estudo de Engenharia às necessidades dos novos tempos - por exemplo com a introdução maciça de disciplinas administrativas e de ciências humanas aplicadas em geral, como fazem seus colegas de outras latitudes - nosso articulista perde-se numa volta a tempos bem menos complexos. A inviabilidade desta solução será um dos temas centrais dos próximos segmentos.

## 2. NOVOS TEMPOS, NOVAS ORGANIZAÇÕES

Ao se instalarem no Brasil, as grandes corporações multinacionais trouxeram, além do capital econômico e "know-how" específico da atividade de cada uma, uma nova tecnologia organizacional que se difundiu rapidamente no nosso tecido econômico estendendo sua lógica para um espaço muito mais amplo do que a área de atração direta daquelas empresas. Este estilo apareceu seguindo um padrão que começou a ser estabelecido nos Estados Unidos do fim do século XIX, nas estradas de ferro transcontinentais que então estavam se organizando naquele país (CHANDLER, 1977) e que ganhou definitivamente status internacional no pós-guerra através do Plano Marshall (BOLTANSKI, 1982). Nesta configuração, o *desenho* dos empregos oferecidos aos portadores de títulos universitários difere bastante do treinamento recebido na maioria das escolas superiores, criando uma descontinuidade entre as competências adquiridas nas trajetórias escolares e as exigidas nesses empregos que rapidamente se transformaram em posições muito cobiçadas do mercado de trabalho.

Nesta nova situação, os conhecimentos difundidos pelas universidades irão se transformar em uma espécie de acumulação prévia de competências a ser potenciada pelos órgãos de treinamento interno das empresas e com esta ambiguidade, alimentar os sentimentos anti-intelectuais sempre presentes em parcelas da nossa pequena burguesia.

Assim, embora os diplomas acadêmicos mantenham uma importância muito grande nos *curricula* dos agentes, nestes novos ambientes, eles não irão mais guardar uma correspondência biunívoca com as capacidades individuais dos profissionais. Na lógica desta articulação, as competências serão exercidas em função da divisão interna de trabalho dos complexos multinacionais, divididas aqui classicamente nas áreas de Produção & Finanças & Vendas & Administração Geral.

O novo arbitrário cultural - ou numa formulação mais neutra, o novo estilo organizacional - entra no Brasil através das empresas multinacionais, mas ganha rapidamente o setor oligopolístico privado nacional, então em formação, espalhando-se pelas empresas públicas da administração indireta. A sua força simbólica é tão grande, que ele penetra também na administração direta do Estado e nas pequenas e médias empresas, onde claramente o figurino não encaixa no corpo a ser vestido. Parte de seu encanto deve-se à sua capacidade de eufemizar práticas burguesas pouco defensáveis em outro padrão cultural, como por exemplo a possibilidade de se transformar retiradas de capital em salários executivos e benefícios marginais correlatos, mudando a denominação dos donos das empresas e sua parentela para diretores e gerentes. De qualquer forma, é fácil constatar esta tendência à unificação do espaço simbólico do universo econômico a partir dos critérios do mundo corporativo multinacional, bastando para isso debruçarmo-nos

sobre as estruturas organizativas formais das empresas que se apresentam para o público externo.

A autoridade baseada exclusivamente na propriedade não tem mais legitimidade. Agora, ela tem de ser revestida de algum título que lembre a competência técnica, importante na legitimação interna das empresas que se querem modernas, mas principalmente nas ligações externas cada vez mais complexas com as fontes de financiamento, de tecnologia de matérias primas ou de vendas. Ainda que os impulsos ideológicos da "era Thatcher" legitimem a figura do empreendedor, não se trata mais do antigo falcão simplesmente dotado de boas idéias e determinação, mas sim daquele agente previamente ungido por algum título de competência técnica/escolar que o aproxime do mundo executivo(1).

#### AS DUAS RELAÇÕES ESCOLA & TRABALHO

Acuado em todos os ambientes "modernos", o antigo padrão profissional irá encontrar seu melhor refúgio na

(1) Os "novos falcões" não são mais os "simples" imigrantes dotados de alguma boa idéia e muita obstinação. As figuras mais típicas dos novos empresários bem sucedidos da década de 70 passam a ser indivíduos como Mathias Machline, "construtor" do Grupo Sharp no Brasil ou Eugênio Staub, do Grupo Gradiente. A ação do novo modo de legitimação fica explícita se acompanharmos o processo sucessório do Grupo Pão de Açúcar, o maior complexo empresarial do comércio varejista brasileiro, que se desenrola no fim da década de 80 através do noticiário de negócios. A ação do patriarca do grupo em favor de seu filho "mais bem dotado", Abílio Diniz, formado na EAESP/FGV e líder empresarial com assento em várias câmaras patronais e do governo foi totalmente naturalizada pelo apoio das instâncias consagratórias, que achavam o direito daquele agente inquestionável, face a seus irmãos formados na "Escola da Vida".

administração pública direta, gerando uma bifurcação cada vez mais acentuada dos mercados de trabalho para as classes médias. Do lado governamental *strictu sensu*, temos a manutenção da correspondência entre as competências adquiridas na universidade e as habilidades necessárias à vida profissional. No sentido oposto, temos as esferas de influência das empresas multinacionais, onde a competência escolar aparece como "*condição necessária mas não suficiente*" para o desenvolvimento das carreiras. Dadas as possibilidades muito melhores de carreira no segundo pólo, tanto a nível de salários quanto de trajetórias, ele acaba atraindo os setores de maior empuxo social das classes médias e essas camadas conseguem fazer assinalar seu oposto como a representação mesma do Brasil arcaico, aproveitando-se da maré montante do neo-liberalismo a nível internacional. Podemos assim entender o enraizamento ideológico da toada "liberalizante" que começa no Brasil no fim da década de 70, através de porta-vozes como Henry Maksoud e que ganha muita força na década de 80, dominando o debate ideológico no fim desta década.

Uma vez que estamos tratando dos arranjos organizacionais enquanto modelos culturais de excelência, devemos atentar para o fato de que não se trata de uma situação totalmente polarizada entre um modelo tradicional vigente no setor público *versus* um modelo recente do setor privado de ponta, mas de dois pólos de atração em torno dos quais gravitam as diversas situações reais observáveis. Assim, a validade da

oposição que apontamos é fundamentalmente *probabilística*, isto é: quanto mais próximos estivermos do polo governamental da administração direta, mais *provavelmente* encontraremos situações onde as representações estatutárias dominam a arena interna das organizações, com os consequentes arranjos micro-políticos correlatos; inversamente, teremos maior probabilidade de encontrar nas localizações mais próximas do polo privado multinacional, as definições executivas de competência, onde as novas especializações irão valer mais do que os títulos universitários ou a antiguidade nas carreiras.

Dada a *sedimentação* dos critérios "antigos" no imaginário social brasileiro, com a conseqüente interpenetração de valores, podemos observar empresas com todos os atributos externos de pertencimento aos setores modernos da economia, realizando "concursos públicos" para o preenchimento de alguns de seus cargos, numa evidente concessão à ética aparentemente ultrapassada do rigorismo funcionário. Mas a lógica da sociabilidade atual nas organizações acaba filtrando-se subterraneamente através das múltiplas reinterpretações que as antigas práticas recebem, como podemos ver no exemplo das "entrevistas" que costumam completar os processos seletivos. E justamente neste detalhe que a trama se mostra, tornando transparente a ambigüidade do problema que estamos tratando: enquanto nos concursos realizados no setor público são absolutamente ilegítimas quaisquer "manobras" que ponham em xeque o resultado

"objetivo" de provas escritas, se possível através de testes de múltipla escolha, com as entrevistas servindo apenas de critérios secundários que só alteram ligeiramente as hierarquias já constituídas através dos exames, no setor privado é encarado com bastante naturalidade qualquer inversão classificatória ocorrida numa entrevista. Subsidiariamente, as reações diante de tais processos podem ser consideradas como excelentes reveladoras dos *ethos* dos agentes envolvidos. Demonstrar surpresa ou encarar com naturalidade as duas sequências de fases são formas excelentes dos agentes se reconhecerem como fazendo ou não parte da mesma camada de agentes, produzindo familiaridade ou estranheza.

#### POLO EXECUTIVO E OSCMS

Para os agentes que gravitam em órbitas mais próximas das zonas de atração do polo multinacional-executivo, as empresas de representação descritas nos tópicos anteriores são quase completamente estranhas. A tonalidade das apreciações que os agentes entrevistados nos ofereceram sobre aquelas entidades variou um pouco, mas sempre eles manifestaram o seu desagrado e mesmo desaprovação em relação ao sindicato que estatutariamente os representam. Poderíamos mesmo agrupar suas apreciações na seguinte frase modal: "*Do Sindicato eu só lembro quando tenho de pagar a contribuição sindical do ano. Se eu em esqueço tenho de*

*pagar um dia de trabalho, que sai muito mais caro..*" Essa reação é coincidente com impressões que colhemos em pesquisa anterior (GRUN, 1985) e não parece ter mudado muito no tempo. Nem mesmo a ação do Sindicato dos Engenheiros de São Paulo em prol de bandeiras como a da Reserva de Mercado para a Informática parece ter gozado da simpatia daqueles agentes. Neste tópico também, a afirmação quase unânime era de que *"esses caras ficam querendo proteger a ineficiência e o atraso tecnológico..essa reserva de mercado é coisa de comunista e de gente que não entende nada de economia.."*. Nota-se assim um estranhamento geral desses agentes em relação a um dos pontos centrais do "senso comum" do pólo estatal *na época*. Esse sintoma não é isolado, podendo ser facilmente conectado a vários outros que configuram a sedimentação de *habitus* distintos segmentando cada vez mais profundamente os dois pólos aglutinadores de agentes. As diferenças podem ser avaliadas através da observação de padrões estéticos diferentes e muito fortemente no capítulo das estratégias familiares de casamento e reprodução, onde verificamos casamentos mais "simétricos" entre os agentes do pólo público, com os dois membros do casal inseridos no mercado de trabalho com vencimentos comparáveis, enquanto no outro extremo observa-se uma situação mais tradicional com maior assimetria de papéis (ROMANELLI, 1986).

Entretanto, o diploma de nível superior, representando o coroamento das estratégias de acumulação de capital cultural, segue sendo um importante rótulo de identificação

peçoal, comum aos membros de ambos os pólos. Internamente às empresas do pólo executivo, ele pode representar um importante sinal de reconhecimento de semelhantes e assim da afirmação de coortes que por sua vez criam solidariedades. Assim, embora alheios aos trabalhos de representação que estão sendo realizados pelos Sindicatos, os agentes aqui discutidos não lhe são de maneira alguma indiferentes. Primeiro, porque as imagens das novas definições profissionais estão ainda muito pouco difundidas no imaginário além da zona de atração imediata do pólo executivo. Nas ocasiões bastante frequentes de interação social ou familiar, fora das situações de trabalho, a identificação através do diploma profissional segue sendo o principal sinal do status individual. Segundo, porque o diploma continua sendo um atributo pessoal inalienável do agente nas suas possíveis negociações ou conflitos com as empresas, uma afirmação de individualidade irredutível aos padrões organizacionais. A empresa, enquanto entidade isolada, tem todo o interesse em negar as competências de seus integrantes quando estas forem adquiridas fora do seu controle e desta forma tornar-se a única fonte válida de aferição do "valor" de seus colaboradores. Neste mundo ideal das organizações, o que contam são as realizações e o respeito adquiridos internamente e assim medidos, na escala da "cultura interna da casa". Assim, podemos ver os jornais internos de praticamente todas as empresas exaltando as qualidades demonstradas na carreira de seus antigos agentes

autodidatas, nomeando-os como os "mais fiéis servidores da ca(u)sa.."

Estamos aqui diante de um processo que se desenrola em *duas frentes*: perante seus colegas do pólo estatal, os agentes do mundo executivo afirmam o seu pertencimento às organizações modernas da economia; nas situações internas às organizações em que trabalham, eles agem no sentido de fazer prevalecer a sua competência estatutária que vem do diploma ou mesmo do "nível superior" de forma geral. Individualmente, o diploma vale sempre como um sinal de competência no mercado de trabalho como um todo e serve assim às estratégias de barganha dos agentes com as organizações, por salários, benefícios, posições e no limite no mercado de trabalho externo. Vai daí que se de um lado nossos agentes não estão preocupados pelas entidades de representação do tipo sindicato, ainda assim eles tem interesse em manter o respeito estatutário que sua profissão de origem detem no mercado simbólico, não sendo assim indiferentes às imagens das profissões que aquelas entidades difundem.

### O MOMENTO CRITICO

Uma vez exposta a trama da ambiguidade dos "executivos" face às empresas de representação sindicais, podemos trabalhar um importante encadeamento cronológico e de sentido que desvenda a imbricação de dois fenômenos movidos aparentemente por dinâmicas distintas. De um lado temos o

aparecimento retumbante na cena mediática e nas arenas sindicais e políticas das Organizações Sindicais de Classes Médias (OSCM's) e a fundação, bem mais discreta, das organizações executivas (OEs) que estudamos. Embora essas últimas já existissem anteriormente enquanto grupos informais, portanto embrionariamente, os ares dos fins dos anos 70 também as fizeram germinar. Se do lado das OSCM é evidente a conexão com o momento político de abertura, a mesma razão não pode ser evocada para as OE. Afinal, elas nunca exibiram nenhuma veiledade contestatória em relação ao governo - aliás, longe disso - não tendo assim nenhum problema de ordem político-sindical para aparecerem anteriormente. Mas elas se organizam exatamente no momento "t + 1", *imediatamente após a conquista de visibilidade por suas concorrentes*, quase traindo seu caráter de resposta direta à aparição das OSCM.

VIEIRA (s.d.), estudando uma amostra de altos executivos paulistas do início dos anos 70, não encontrou naquele grupo nenhuma tendência ao associativismo com seus pares, terminando por se perguntar se esta não seria uma particularidade dos executivos brasileiros. Afinal, com o mercado de trabalho jogando inteiramente a seu favor, qual a necessidade de organizações coletivas para a defesa de seus interesses ? Afinal, se cada um se considerava primeiro e único em seu *métier*, como reconhecer semelhantes ? Mas diante da pressão das OSCM dizendo que os médicos, engenheiros, analistas de sistemas, etc.. estavam se

proletarizando e ocupando com esse discurso cada vez mais espaços nos órgãos de comunicação de massa, os nossos executivos irão formalizar as suas semelhanças e mostrar uma cara nova à sociedade, pelo menos aos setores "que importam", já que, por diversas razões, eles serão incapazes de produzir eventos mediáticos à maneira e à medida dos sindicatos.

A eclosão do fenômeno associativo entre estes agentes também coincide com os primeiros sinais de problemas no segmento do mercado de trabalho onde eles se encaixam. Do lado da oferta de mão de obra, a chegada em massa ao mercado de cada vez mais agentes egressos das universidades não mais coincidia com a expansão da economia: vivíamos já o pós-milagre. Embora seja difícil provar em termos agregados, as apreciações dos atores coincidem em afirmar que os recém-chegados, a partir deste momento, tendiam a ocupar postos de trabalho já existentes, anteriormente ocupados por agentes menos preparados escolarmente, dentro de um perfil profissional autodidata, que tendiam a ser desalojados.

Também neste momento começam as tentativas governamentais de achatar os leques salariais considerados excessivamente abertos e assim dar uma satisfação aos críticos que apontavam a má distribuição de renda existente no país. Embora a maior parte das empresas particulares - onde estavam inseridos a grande maioria dos agentes representados em nossa amostra - não seguisse os ditames governamentais neste capítulo, é evidente que os executivos eram justamente

o núcleo da população assalariada mais visada pelas medidas que começaram a ser tomadas pelo então Ministro Mario Henrique Simonsen. Assim, podemos também pensar nas OE como uma tentativa de *regular* o segmento específico do mercado de trabalho de cada especialidade, protegendo seus associados da concorrência cada vez mais difícil, através do fornecimento de uma espécie de brevetação a seus associados, controlada pelos seus pares e assim gozando de algum prestígio junto às empresas e órgãos de legitimação externa como o governo e a imprensa especializada.

Em que pese a materialidade gritante tanto da questão da necessidade de defesa contra as políticas de "arrocho" salarial quanto da necessidade de introduzir alguma regulação no mercado de trabalho, o peso da variável simbólica, *a necessidade sentida pelos agentes de fixar uma imagem profissional distinta da proposta pelos sindicatos*, aparece claramente em todas as manifestações que colhemos, com os agentes entrevistados demarcando ostensivamente seu espaço de atuação como *contrário* ao ocupado pelos sindicatos. Sempre que o assunto sindicato aparecia nas conversas, era visível o repúdio àqueles órgãos, considerados sempre formas espúrias de defesa profissional. Tivemos assim, naquele momento, a formação de um espaço de lutas pela formatação dos corpos profissionais que persiste em larga medida até hoje, sendo constantemente realimentado pelos sucessos e fracassos dos dois tipos de organizações e respectivas propostas. Desta forma, podemos

falar num mercado de possibilidades de representação - e aqui no largo espectro de sentidos da palavra - para os segmentos das classes médias profissionais, cuja formação pode ser descrita esquematicamente através da polarização entre as OSCMs de um lado e as OEs do outro.

Em relação às clientela de cada pólo, podemos dizer que se formam núcleos de agentes mais identificados e comprometidos com cada empresa de representação e que assim constroem sua identidade profissional principalmente a partir do repertório divulgado pela agência respectiva. Em sua órbita gravitam as grandes quantidades de agentes não totalmente definidos e que buscam nos dois arcaibouços pontos de referência para construir suas imagens. Esta interpenetração de imagens construídas a partir de pontos de vista distintos tem muito de contraditória, induzindo os agentes a fazerem construções não coerentes. Mas isso é a própria tradução para o nível simbólico da problemática real da articulação simultânea das classes médias com os constrangimentos originados simultaneamente através da sua "fronteira negativa" e da sua "fronteira positiva".

A importância da fluidez na oferta de pontos de referência aumenta quando lembramos a baixa taxa de associados em cada organização face ao tamanho presumido do público-alvo. Ela é aqui ainda mais baixa do que nos sindicatos operários, onde os mais bem sucedidos mal conseguem chegar à taxa de 40% de aderentes. E mais, nesta zona do espaço social, caracterizada pela intensidade máxima de capital cultural,

os agentes são capazes de produzir diversas séries de imagens potencialmente galvanizadoras de grupos.

### AS ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS

O leque de opções que apresentamos, esquematicamente moldado numa dicotomia empobrecedora, não satisfaz grande parte dos agentes, muitos dos quais dotados de expressão social suficiente para formar seus próprios grupos e assim produzir por sua vez novas imagens. É assim que surgem associações como a ABCQ (Associação Brasileira de Controle da Qualidade) e a ADEEESP (Associação dos Dirigentes de Empresas Estatais de São Paulo), que reúnem atributos dos dois pólos. Encontramos estas duas organizações, mas podem haver outras, já que elas passam um longo período de "incubação" antes de aparecerem publicamente. Elas tem em comum o fato relevante de reunirem prioritariamente agentes que trabalham como altos funcionários em empresas estatais. Em certo sentido, elas são uma versão modernizada dos Institutos ou Associações que congregam os profissionais "à antiga", já que elas tem o Estado, demandador de serviços e formulador de políticas, como interlocutor principal. A própria existência destas organizações denota o prestígio conseguido pela forma "associação executiva", enquanto interlocutor "sério" do governo para o estabelecimento de políticas setoriais. Embora a ABCQ tenha origem "privada", com o estabelecimento da qualidade como uma das prioridades

da política industrial do governo, ela rapidamente tornou-se alvo de agentes do pólo público, com estrutura de propriedades sociais muito próxima dos "representantes" típicos das OSCM. Correlativamente, os agentes do pólo privado que constituíram a associação tenderam a refluir para o pequeno grupo de colegas que trocam conhecimento e experiências, voltando assim para um estágio pré-associativo. Esta constatação reforça a idéia de que os agentes típicos do pólo público são dotados de predisposições que os capacitam a em transitar nesses espaços de associação voluntária. Não se pode também negligenciar o peso da disponibilidade de tempo para essas práticas, em geral maior para os agentes do setor governamental, onde esse tipo de atividade pode ser visto como parte de um trabalho "necessário" de concertação de atividades. Da mesma forma, nas associações tipicamente executivas, os profissionais que trabalham em empresas de consultoria também dispõem de mais tempo para esse tipo de interação, ocupando espaços desproporcionalmente grandes nos seus corpos diretivos.

No que tange à ADEESP, nota-se um claro sinal de desgaste dos sindicatos enquanto porta-vozes de bandeiras clássicas do nacionalismo desenvolvimentista, dos quais estas organizações sempre foram defensoras. Assim, os agentes são obrigados a criar uma entidade com *outra cara* para a defesa daquelas propostas. Este fato acresce a lista de circunstâncias que nos induzem a pensar que os sindicatos

estão cada vez mais confinados às tarefas de defesa principalmente salarial de uma parte bem determinada das categorias que estatutariamente representam. Numa generalização apoiada em ELIAS (1974), podemos dizer que as OSCM são as entidades que operam por excelência nas fronteiras que separam as classes médias profissionais do proletariado "organizado", servindo pois de membranas através das quais circula, entre esses grupos, as imagens que produzem sentido. Assim, vistas do "ponto médio" da estrutura social, estas organizações operam na "*fronteira negativa*" da classe que representam.

Um outro tipo de organização híbrida são as associações que congregam profissionais de mesmo título no seio de grandes empresas, em geral públicas. Essas novas entidades operam no meio termo entre a defesa salarial de seus integrantes, já que as empresas públicas são o alvo primeiro das políticas de achatamento salarial, as esferas de atuação mais típicas dos sindicatos e a manifestação estatutária da opinião dos "corpos técnicos" internos das empresas, a antiga tarefa dos institutos ou das associações profissionais. Elas aparecem muito na defesa do critério de recrutamento interno para as altas posições nas empresas ou nos órgãos governamentais do setor e também na luta cada vez mais difícil contra a compra de soluções técnicas produzidas externamente às empresas.

Por sua vez, as OE militam no ponto diametralmente oposto ao das OSCM, na ligação entre a classe representada e

setores da burguesia moderna, fazendo justamente a articulação contrária, organizando a troca de sentidos com os significados sociais oriundos ou produzidos naquelas esferas. Assim, a partir do nosso ponto de vista mediano, essas organizações operam na "*fronteira positiva*". A sua importância transcende assim o seu peso numérico em termos de aderentes, já que elas realizam um papel de tradutores, produtores e reprodutores de núcleos de significado a serem irradiados a camadas de agentes menos conectadas com as parcelas da classe dominante a que elas estão ligadas. Numa interpretação livre do conceito gramsciano, elas contribuem para soldar o bloco dominante, fortalecendo nos agentes os esquemas de percepção que os predispoem a agirem como "intelectuais orgânicos" do novo modo de dominação. Mais ainda, essas organizações são pontos privilegiados para entendermos a dinâmica da importação e recontextualização das tecnologias modernas de controle e enquadramento organizacionais, as quais formam a ossatura dos novos arranjos micropolíticos através dos quais se modelam as organizações modernas. A medida do espraiamento dessas organizações por toda a sociedade, essas modificações estão a pique de produzir uma verdadeira "Transformação Molecular" da sociedade, num processo análogo ao da *Revolução Passiva* descrito por GRAMSCI (1974, pg.142).

### 3. A ECONOMIA POLITICA DAS OES

As organizações executivas (OEs) têm uma série de traços em comum devidos ao papel que elas exercem na trama específica da sociabilidade dos gerentes e aos aspectos mais gerais da estruturação através da qual se constitui um eixo empresarial moderno no Brasil.

Um primeiro feixe de atividades engloba as tarefas de promoção das especialidades profissionais para o público externo. O núcleo desta série de atividades é a tentativa de fixar a idéia de que cada uma das organizações congrega as pessoas relevantes para serem consultadas pela sociedade, toda vez que o assunto em que seus profissionais se especializaram aparece em algum debate ou seja considerado pertinente. Já que as fronteiras entre as diversas especialidades executivas não estão bem definidas no imaginário, nem estão regulamentadas como nas profissões legalmente constituídas, este tipo de trabalho é crucial e incessante.

O fracasso, mesmo temporário, da entidade em fazer-se registrar como o porta-voz do agrupamento profissional em constituição é fatal para seu desenvolvimento, redundando muito rapidamente em debandada de seus associados. Num universo revolvido constantemente por novidades técnicas importadas de diversas matrizes internacionais, sem nenhum controle de entrada, o perigo da perda da representatividade da organização é insofismável, já que outros corpos em

gestação podem apropriar-se de inovações que os agentes julgam fazerem parte de seu espectro de atuação profissional. Daí as entidades mobilizarem todos os recursos disponíveis para o trabalho de defesa e de ampliação das fronteiras de sua especialidade. Pudemos observar que os associados costumam eleger este parâmetro como essencial na apreciação da qualidade da gestão das equipes dirigentes.

Nas reuniões formais empreendidas pelas OEs, quando se convida algum grande empresário ou alto funcionário governamental como palestrante, este aspecto é explicitado de uma maneira transparente pelos associados. Nestes eventos, observamos constantemente a presença de uma série de perguntas ou colocações dos associados, cujas respostas óbvias, dados o contexto físico e emocional em que elas eram feitas, eram do tipo " *isso só conseguiremos com a difusão da tecnologia organizacional* <financeira, de análise de valor, de gestão de pessoal, etc...> *em que os senhores estão trabalhando..*". Incompreensivelmente para o observador externo, toda a plateia ou comensais se empolga e se sente gratificada pela resposta aparentemente óbvia. Mas estas afirmações são necessárias para cerrar a fileira e soldar o *esprit de corps* ainda em gestação. Quanto mais o palestrante é incisivo na afirmação da importância do profissional em tela, mas ele passa a ser considerado "*esclarecido e importante*", partindo evidentemente de um patamar prévio que justificou o convite para a sua participação. Este tipo de evento é assim paradigmático de uma série de atividades que

têm por finalidade dizer, *instituído*, que a especialidade e portanto os agentes que a encarnam, existe, é importante e está se fortalecendo.

Um outro eixo de atividades tem como núcleo a difusão, entre os associados, das novidades técnicas e dos rumores que possam afetar os profissionais que se dedicam à especialidade. Como o principal canal para a primeira destas funções é a importação de informações, através de diversos suportes - palestrantes, livros, apostilas, pacotes de treinamento ou programas informáticos - as diversas equipes dirigentes podem ter um papel crucial no *estilo de modernidade* adotado pelo corpo profissional. Esta força é tanto *maior* quanto *menor* for a capacidade individual de contato dos associados com o mundo exterior. Quanto mais perto do pólo autodidata estiver o associado médio, maior é o controle exercido pelas equipes dirigentes sobre o padrão de modernidade adotado. Neste tópico, as empresas de consultoria que atuam na especialidade adquirem um papel importante e bastante ambíguo. De um lado seus integrantes tem sempre a oferecer oportunidades de reciclagem para os associados que trabalham em empresas "normais", mas de outro podem transformar a OE numa simples vitrine de oferta de seus serviços.

## AS ASSOCIAÇÕES E AS CARREIRAS

O papel das OEs na sociabilidade dos agentes é bem *diferenciado*. Nos discursos dos indivíduos mais próximos do polo autodidata, o papel delas mostra-se fundamental e estruturante. Quanto mais nos aproximamos de núcleos de agentes possuidores de títulos universitários *como manda o figurino*, menos a associação parece importante, ocupando um espaço pequeno e desimportante na descrição que os agentes fizeram de suas carreiras. Podemos assim dizer que a referência "associação executiva" torna-se um item do curriculum vitae mais *precioso*, quanto mais é *precária* a inserção do agente no campo gerencial, funcionando como uma espécie de legitimação secundária.

As OEs aparecem espontaneamente e de forma fulgurante nas histórias de vida profissional dos executivos mais próximos do estilo autodidata, em geral consideradas como uma das principais alavancas que possibilitaram a sua ascensão profissional. Em contraposição, quase não encontramos traços delas quando inquirimos seus colegas bem titulados. O contraste se reforça quando lembramos que as entrevistas foram realizadas com agentes que ocupam ou ocuparam postos de direção nas OEs. Quando - intrigados pela diferença - perguntamos aqueles últimos agentes sobre o papel das associações em sua vida profissional, as respostas resvalavam para um registro "filantrópico", com os agentes justificando sua participação nas entidades como uma espécie

de trabalho benemérito em prol do desenvolvimento da especialidade " para que todos os profissionais que querem se especializar em minha área tenham chances de acesso ao preparo que eu tenho" .

Os núcleos mais intensos de sociabilidade inter-pares, os verdadeiros momentos quentes de conagração nas associações são os almoços-conferência, os congressos e fóruns de debate. Outra atividade que movimenta os associados é a escolha do "Homem do Ano" na especialidade. Em geral ele é escolhido, dentro do universo dos sócios da OE considerada, por uma comissão de notáveis, a partir de uma coleta de indicações primárias entre os integrantes da associação. Nota-se uma grande frequência de membros de diretorias anteriores entre os escolhidos para esta distinção.

Os almoços ou jantares-conferência são a atividade mais frequente, com periodicidade que varia de quinzenal a bimestral. Eles reúnem entre duzentos e quinhentos associados, normalmente em "hotéis 5 estrelas" - segundo a especificação de local dada em várias entrevistas e que conferia com a pesquisa documental(1). Em algumas associações os comensais pagam integralmente o custo desses encontros, repassando-o eventualmente para as empresas que os empregam, enquanto que em outras associações há uma "troca de chumbo" - de novo a linguagem interna do campo -

---

(2) O termo "hotel 5 estrelas" apareceu bem caracterizado nas falas dos agentes, constituindo-se num evidente sinal de distinção.

onde alguns membros da diretoria da OE conseguem fazer com que a empresa em que trabalha utilize os serviços do hotel sistematicamente e este fator entra informalmente no cálculo do custo do evento, abaixando-o consideravelmente. Quando isto acontece, os associados responsáveis pelo desconto saem engrandecidos pela prova evidente de poderio dentro de sua empresa.

A "*estrela do dia*" pode ser um dirigente de algum órgão governamental cuja atividade interfere com a especialidade dos agentes ou algum empresário representativo, segundo um critério de consagração que *não se mostrou independente* dos nomes em evidência na imprensa de negócios. Pudemos ver, com pouca frequência, alguns nomes mais diretamente ligados ao cenário político partidário, como o então ministro Almir Pazzianoto e o empresário Antonio Ermírio de Moraes. Inquiridos sobre os critérios de emissão de convites, nossos executivos enfatizavam o caráter eminentemente *técnico* da contribuição esperada do convidado, demarcando-se explicitamente de qualquer conteúdo político *strictu sensu* a ser dado aos encontros. Para os convidados, a ocasião oferecida pelas OEs transformava-se em geral num momento interessante para a emissão de "recados à nação", ou mais modestamente, ao mercado financeiro ou empresarial. Estamos assim diante de uma forma de *troca de chumbo* simbólica em que o evento patrocinado pela OE ganha espaços mediáticos maiores do que os possíveis pela simples reunião de colegas enquanto que as figuras ilustres externas recebem o direito

de fazer ouvir seu recado a partir de um palanque considerado legítimo, o que amplifica a sua ressonância.

Os eventos produzidos pelas OEs mostram-nos nuances interessantes sobre a figura social do executivo e bem além dela, da lógica do novo modo de dominação que está se configurando. Essas ocasiões são típicos momentos de constituição dos grupos, quando se firmam os valores de excelência internos, tanto pela reiteração inter-pares quanto pela caução que eles obtem através da participação aceita pelos convidados externos e importantes. Nestes momentos, trocam-se informalmente, todo tipo de informação, sejam técnicas, sejam sociais, sejam mesmo oportunidades de emprego. Mas, antes de tudo, eles denotam a tentativa de *fazer passar como legítima uma maneira específica de se fazer política*, com os agentes sempre afirmando, e talvez acreditando sinceramente, que estão realizando eventos eminentemente técnicos. Esta forma de produzir-se eventos cujo significado político não se registra diretamente, capitaliza um humor anti-político difuso, sempre presente na sociedade e contribui para dar centralidade a uma forma de se interferir nos destinos da sociedade a que somente alguns setores sociais bem delimitados são capazes de aceder.

## ACUMULAÇÃO DE CAPITAL SOCIAL E AS ESPECIFICIDADES BRASILEIRAS

Para entender o significado das ocasiões de congraçamento dos gerentes, devemos avaliá-las a partir da lógica de acumulação de capital social desta classe de agentes, que não se reduz, evidentemente, aos contatos observados nas associações, mas antes, fornecem-nos uma oportunidade para observar o intenso trabalho de concertação e de representação que esses indivíduos realizam ao administrar as fronteiras das empresas em que trabalham com o mundo exterior. Submetendo o conteúdo intrínseco deste gênero de trabalho aos agentes mais influenciados pelos trabalhos de representação do eixo OSCM, isto é, a lentes construídas por outros *habitus*, estas situações de convívio necessárias à coordenação da atividade econômica parecerão apenas momentos de fruição inconsequentes, gastos inúteis, próprios de quem *"não tem realmente uma função objetiva na sociedade"*.

Através de categorias como a de "trabalho improdutivo", o marxismo passou a ser uma excelente linguagem para expressar os pontos de vista influenciados pela esfera sindical. Desta forma, estabeleceu-se um vínculo entre aquela teoria social e frações em declínio das classes médias, contribuindo desta forma à perda de prestígio cultural do marxismo que assistimos na década de 1980. Realmente, para o universo de agentes que pesquisamos, a linguagem veiculada a partir do jargão marxiano passa

invariavelmente um tom de rancor que aumenta o estranhamento deles em relação a seus oponentes no campo da representação. Poderíamos mesmo adiantar que o marxismo, tal como tem sido estigmatizado nas novas camadas gerenciais e na intelectualidade por elas influenciada, acabou se transformando num veículo para exprimir de maneira aparentemente científica, uma atualização do moralismo ascético das camadas mais "funcionárias" das classes médias.

Ao contrário de suas congêneres dos países centrais, as nossas OEs não praticam sistematicamente nenhuma atividade do gênero banco de *curricula* ou de salários. Levados pelo fio de nossa análise, acreditamos que esta particularidade assinala um ponto importante na luta simbólica pela formatação dos grupos sociais de classe média. Mais uma vez, essas entidades fazem tudo para delimitar seu espaço face a qualquer veleidade sindicalista. Quando indagamos, em diversas oportunidades e contextos, pela razão da ausência destas funções, fomos sempre informados, variando um pouco as nuances, mas não o conteúdo, que "*nossos associados estão muito bem, eles não precisam disto..*". Nestes momentos, todos se referiam ao caráter principalmente técnico e profissional das associações, chegando mesmo a se mostrarem incomodados com a questão. Ficou assim registrado como um ponto de honra para nossos entrevistados, mostrar que os associados das OEs estavam de alguma forma "acima do mercado de trabalho", como mônadas que definiam de forma exclusivamente individual sua relação com o patronato.

Em momentos posteriores das entrevistas, em geral quando o roteiro primário já havia se esgotado, consultamos catálogos de apresentação das organizações internacionais a que nossas OEs eram filiadas - os quais eram postos espontaneamente à nossa disposição - e neles estavam invariavelmente colocadas, como atividades importantes dos portfólios de atividades, os bancos de *curricula* e de salários. Ao confrontarmos estas "evidências legitimatórias" com o conteúdo das afirmações anteriores de nossos entrevistados, recebemos uma série de evasivas, mais ou menos elegantes, mas sempre constrangidas, o que desaconselhava a insistência no tema. As justificativas iam por dois eixos: de um lado a idéia que de alguma forma estes trabalhos seriam objeto de atenção da OE num futuro mais ou menos próximo; do outro o simples desinteresse dos associados por este gênero de serviços. Colhemos várias evidências pontuais de que aquelas atividades eram realizadas de maneira informal. Numa das OEs, chegamos mesmo a constatar a seguinte pergunta, inscrita na ficha de adesão dos novos sócios: "*Estaria interessado em participar de uma pesquisa salarial fornecendo seus dados pessoais, para depois receber os resultados ?*". De qualquer forma, ficou registrada a sensibilidade exacerbada à questão, que demonstra o seu caráter "limitrofe", de um tema que coloca em jogo as fronteiras do grupo que as OEs pretendem construir, de forma a permitir-nos o assinalamento do *lado da cerca* que nossos agentes se colocam. A excepcionalidade das OEs brasileiras

na sua atuação face aos mercados de trabalho fornece-nos, por sua vez, indicações bastante interessantes sobre a forma ambígua como as nossas altas classes médias lidam com sua condição de assalariamento, com graus elevados de eufemização relacionados, sem dúvida, às discontinuidades da estrutura social brasileira.

A reiterada ocorrência destas manifestações aponta para a nossa *fronteira positiva* dos trabalhos de representação que contribuem para a constituição das classes médias brasileiras. A extrema eufemização dos trabalhos de defesa coletiva e a afirmação subsequente da capacidade individual dos associados em enfrentar o mercado de trabalho dizem-nos, de maneira transparente, quais são os núcleos de significação ideológica que estes agentes compartilham e que eles *ajudam a criar*. Trata-se de um liberalismo *à outrance*, próprio de quem sente que as compulsões do mercado de trabalho sopram a seu favor. Desta forma, antes de contradizer a análise de VIEIRA (cit.), esta digressão mostra os agentes do topo da escala executiva num outro momento, sujeitos a novos constrangimentos e desta forma rearticulando as suas práticas. Vemos na "gramática" de seu realinhamento, o mesmo *habitus* anterior comandando suas ações. Para eles, a constituição do grupo executivo tem um significado diferente do que teria para os agentes situados em pontos menos expressivos das carreiras. Eles *já são* membros das elites empresariais, enquanto os seus pares menos afortunados que fornecem a massa numérica de aderentes

que viabiliza as OEs, estão procurando os caminhos que *poderão levá-los* àquelas posições. Parcela expressiva da primeira gama dos executivos já está ligada firmemente ao patronato por uma série de laços de sociabilidade que passam, como vimos, pela posse de portfólios de ações e/ou a participação nos lucros das empresas em que trabalham. Ao se identificarem com seus dirigentes, os estratos menos avançados de agentes engajados nas carreiras executivas apontam qual o tipo de futuro que desejam e que vislumbram(2).

#### AS POSSÍVEIS DISTORÇÕES

O *desenho* desta pesquisa, ao privilegiar o corte OEs no estudo dos executivos, pode enredar-se em duas armadilhas provocadas pelo foco de análise. A primeira delas surge quando o Autor introduz, mesmo involuntariamente, a questão do mercado de representações para seus entrevistados. A partir da pesquisa das fontes realizada antes das entrevistas, as OSCM apareciam diretamente como contraponto às entidades que pesquisamos. Mas se a contraposição aos

(3) Esta construção segue de perto o exemplo francês do *"ensemble flou"* proposto por BOLTANSKI (1982, cit.), onde os portadores das melhores marcas de distinção do mundo executivo nucleam seus colegas menos bem sucedidos, numa comunidade onde os primeiros aumentam o seu capital específico face ao patronato e ao governo, à medida em que recebem um rótulo de líderes de suas respectivas profissões, enquanto que a segunda ordem de atores *sacramenta* seu direito de pertencer ao mundo executivo. Este engate intra-executivos adere francamente aos setores do patronato mais identificados com a gestão profissional de seus ativos.

sindicatos parece óbvia na gênese das OEs, esta característica já está bem menos marcada dez anos depois. Como, ao iniciarmos as entrevistas esta diferença temporal não estava clara, fizemos várias perguntas envolvendo a questão sindical que talvez fossem desproporcionais ao papel que os sindicatos estariam ocupando no momento da pesquisa, que corresponde a uma sensível maturação das OEs. A reiteração, nas diversas entidades pesquisadas, da mesma apreciação negativa sobre os sindicatos, fornecem-nos apenas uma indicação razoável da tendência de desdenhá-los enquanto parceiros realizando tarefas análogas.

Um outro bloco de distorções possíveis diz respeito às questões relativas às relações entre os gerentes e as empresas. A partir de uma rápida análise da sustentação econômica das OEs pudemos constatar que, em geral, as mensalidades pagas pelos sócios só são suficientes para cobrir 25% de suas despesas anuais. O resto dos recursos é invariavelmente coberto através da prestação de cursos e seminários a clientelas ampliadas, pagos pelas empresas em que os alunos trabalham. Para realçar este entrelaçamento, lembramos que aquelas atividades que garantem o fluxo de recursos às OEs competem num mercado de oferta de propostas de formação continua cada vez mais concorrido e sofisticado. Neste quadro, a escolha das OEs enquanto prestadoras de serviços passa pela garantia de sua qualidade, afiançada em geral por algum de seus sócios postado na empresa em posições decisórias.

Algumas associações admitem "sócios-empresa" - em contraposição ao sócio "pessoa física" - mas são, normalmente as de menor prestígio no mundo executivo. Entretanto, boa parte das contribuições nominais dos associados de quaisquer delas são pagas pelas empresas, que consideram importante a participação de seus executivos nestas agremiações. Restituindo a trama simbólica, seria mais correto, embora não tenha aparecido nas entrevistas, dizer que os agentes conseguem fazer com que as empresas pensem daquela forma. *Dados estes fortes laços que unem as OEs às empresas, decorre que elas são pontos pouco adequados para se captar manifestações inequívocas de independência executiva.*

Apesar de não termos coletado nesta pesquisa dados conclusivos sobre litígios entre os executivos reunidos nas OEs e setores quaisquer do patronato, até onde podemos crer neste aparente compartilhamento de significados ideológicos por parte de agentes colocados em posições, que embora próximas, são diferentes? Como quer BOURDIEU (in DARNTON, 1985a, PG.93), estamos diante de " *universos diferenciados, usando de forma diferenciada códigos parcialmente comuns, com todos os tipos de jogos estratégicos que se tornam possíveis pelo lado do entendimento ou do mal-entendido*". Apesar de todo o esforço em apresentar respeitabilidade junto ao meio patronal e de todas as manifestações quase rituais de adesão a seus valores, vemos aparecer, ainda que nas frestas, algumas manifestações corporativas. Existem

afinal as tentativas, ainda que veladas, de se regular os segmentos específicos do mercado de trabalho em que nossos agentes operam, que se realizam informalmente nas ocasiões sociais; mesmo involuntariamente, a "carteirinha" das OEs funciona como uma prova de qualidade profissional de seus portadores, importante na diferenciação entre vários candidatos a um emprego ou a uma prestação de serviços. Desta forma, em que pesem todas as restrições colocadas nas entrevistas, estamos diante de entidades corporativas, nem que seja "por *défault*".

#### O APARELHAMENTO

O problema do aparelhamento das OEs pelas empresas de consultoria apareceu seguidamente na pesquisa, como uma distorção a ser evitada pelas associações. Além da questão imediata da utilização dos eventos promovidos pelas entidades como plataformas de venda de seus serviços, que já apontamos, é interessante notar que as empresas de consultoria tendem a favorecer a militância de seus colaboradores nas OEs, que podem mesmo ser consideradas posições estratégicas que contribuiriam para o controle do padrão de modernidade dos especialistas da área considerada. Enquanto as empresas "normais" são no máximo condescendentes com a perda de algumas horas de trabalho de seus executivos na administração das OEs, as empresas de consultoria têm todo o interesse em adotar uma postura de incentivo. Assim,

os consultores "saem na frente" quando se procura uma nova equipe de direção, embora este aqodamento não seja bem visto pelos demais agentes, em geral cientes do perigo do aparelhamento. Recolhemos pesadas restrições quanto à participação destes agentes nas OEs. Por exemplo, o Presidente do Instituto Brasileiro dos Executivos Financeiros (IBEF) questionou a própria agregação daqueles agentes ao corpo associativo normal, dizendo que a Comissão de Ética deveria barrar o ingresso de tais indivíduos. Paradoxalmente, no mesmo dia em que ele nos concedia entrevista, víamos um *office-boy* da "Price-Waterhouse" - uma das maiores empresas multinacionais de consultoria na área contábil-financeira - efetuar o pagamento com um cheque emitido pela empresa e retirar uma grande pilha de recibos de associados pertencentes àquela empresa. A constatação da ambiguidade do tratamento dado pelas OEs à questão ficará ainda mais clara quando, nos capítulos posteriores, observarmos que as estratégias individuais de grande parte dos agentes postados nas posições de liderança das OEs visam a constituição de uma empresa individual de consultoria a partir do prestígio adquirido na direção de sua entidade.

## CAPITULO III

## A ESTRUTURA SOCIAL VISTA DA POLTRONA EXECUTIVA

As ambiguidades que normalmente diferenciam a imagem das categorias sociais vistas através de seus indivíduos mais conhecidos ou "medianos", ou através dos agentes que se propõem à tarefa de representá-las tem no caso dos executivos algumas particularidades que irão fornecer-nos pistas para entender os problemas particulares de constituição deste grupo. Alhures registrou-se o interessante comentário da matriarca da família Rockefeller ao então jovem político Nelson R., quando este anunciava-lhe a candidatura ao seu primeiro cargo eletivo: " *Mas meu filho, política não é assunto para nossos empregados ?*". É este o tipo de ambiguidade que percorre as equipes dirigentes e fundadoras das OE.

Nas entrevistas com os sócios fundadores ou diretores atuais das associações *não* encontramos as figuras mais exemplares do mundo executivo, tal como se divulga nos meios de comunicação. Não se trata, via de regra, de indivíduos formados nas escolas mais renomadas e com carreiras exemplarmente brilhantes. Antes disso, seus *handicaps* são visíveis. Podemos tipificar o seu perfil com um " economista formado na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo em

1960", um título que na escala do mundo executivo paulista fica a meio termo entre as escolas de "primeira linha", que são a EAESP/FGV, a EPUSP ou a FEAUSP; e os títulos considerados de "segunda linha". Mas esse fator negativo era contrabalanceado por um longo período de emprego numa empresa considerada, à época do início da carreira do agente, como uma "escola de executivos". Essas empresas eram, por exemplo: o "Moinho Santista", a "Gessy Lever" para uma série de especializações de marketing ou finanças, ou os bancos multinacionais no setor financeiro, ou a Ford no setor de Recursos Humanos ou ainda as empresas de consultoria multinacionais para a área de controle financeiro. Este padrão de trajetória inicial, a formação interna específica destas empresas "modelo", aliada à atuação nas OEs, parecia capaz de reconduzir os agentes ao núcleo central mais promissor das carreiras executivas. Eventualmente, também encontramos indivíduos com títulos universitários de "primeira linha", mas que percorreram, até agora, carreiras atípicas.

Diante deste quadro, fomos induzidos a crer que a empresa mesma de representação é uma espécie de atalho que os agentes tentam tomar para suplantar suas insuficiências evidentes, construindo uma legitimidade no campo a partir de seu papel de porta-vozes do grupo e assim reunir qualidades para galgar os topos das escalas, "driblando" o fator competência escolar reconhecida. Desta forma, o reconhecimento pelos pares profissionais assinalaria a

capacidade técnica dos agentes. A expansão dos quadros associativos das OEs se fez, num primeiro momento, pela agregação de indivíduos com propriedades sociais semelhantes, mas menos intensas.

A partir destas impressões, fomos novamente a campo, procurando então executivos de "primeira linha" com trajetórias "normais", se possível ocupando cargos nas empresas equivalentes ao dos nossos líderes das OEs. Saímos desta rodada com a certeza de que estávamos diante de duas maneiras de se ocupar cargos semelhantes, onde os membros da nossa amostra primária - o pessoal das OEs - eram claramente, os desafiantes.

Os membros de nossa amostra suplementar se demarcavam sem mercê das OEs e de seus representantes, fazendo passar, as vezes mesmo de forma explícita, o seu pouco apreço por aquelas empresas de representação e pelas estratégias de ascensão profissional que por elas passavam. Para isso eles minimizavam a sua importância e a evolução da paisagem social que elas representam. Mas o sucesso delas era evidente, tanto a nível mediático quanto como instrumento de alavancagem profissional de seus membros. Os agentes externos às OEs chegavam mesmo a enunciar explicitamente que as OEs eram construções "bastardas", simples instrumentos nas mãos de seus líderes.

Numa análise "estratégica" seria simples compartilhar aqueles pontos de vista. Entretanto, a lógica do interesse "nu" não poderia dar conta dos *investimentos subjetivos*

necessários para atrair os agentes para essas empreitadas que iriam se transformar nas OEs. Afinal, estamos lidando com uma população conservadora em praticamente todos os aspectos de sua conduta e a imensa maioria das tentativas neste setor não redundam em empresas de sucesso. Em geral elas se perdem na lenta desagregação de grupos informais que *poderiam* se galvanizar em organizações. Mas os agentes de nossa amostra principal sentem agudamente o problema da identidade profissional o que ao nosso ver tensiona suas existências empurrando-os para a formação das OEs. Esta compulsão surge quando eles procuram se diferenciar da massa assalariada em geral, sem poder fazer uso de rótulos garantidos como "egresso da GV" ou membro de algum corpo profissional socialmente reconhecido como as profissões tradicionais.

Ainda que seja evidente o papel "material" das OEs enquanto pontos de encontro e de troca de favores entre seus membros, estamos simplesmente diante de um resultado que não pode ser simplesmente *hipostasiado* sem levar em conta o árduo caminho que os agentes trilham antes de se chegar ao sucesso atual dessas entidades. Pensar neste esforço pela "lógica" da análise estratégica *ex-post-factum* é um exercício acadêmico vão ou, do lado dos executivos que eram chefes de fila de sua categoria incontestes até pouco tempo atrás, uma manifestação de ressentimento evidente pela perda da primazia absoluta no campo.

Uma vez feita a constatação do sucesso das OEs, sobra o aparente "mistério" da fonte desta capacidade em ocupar o espaço já que, afinal, elas são compostas de indivíduos com pouco empuxo social. Curiosamente, se de um lado podemos creditar o sucesso organizacional das OEs a seus dirigentes, não podemos fazer o mesmo crédito em relação à sua importância no campo gerencial. Na verdade, esta situação é gerada pelo encadeamento de sua dinâmica com uma série *externa* de fatores: a fisionomia particular de que se revestiu a vertebração da Sociedade Civil como um todo a partir do processo de abertura política. Observemos que este processo se desenvolveu conferindo legitimidade aos corpos coletivos de maneira geral, em detrimento das personalidades individuais, para expressar opiniões dos diversos setores da sociedade. Ora, na zona do espaço social que tratamos, os *únicos atores coletivos* organizados encontrados naquele momento eram justamente as OEs. Assim, subitamente, essas organizações obtiveram o papel de interlocutoras válidas das especialidades executivas para com o resto da sociedade, por causa da sua semelhança com os outros atores coletivos que se expressavam legitimamente naqueles momentos, *apesar delas mesmas*(1).

---

(1) Ao nosso ver, a *hipótese* mais consistente que explicaria esta inversão estaria relacionada com uma espécie de rejeição da sociedade civil - os órgãos de comunicação que realizam as tarefas de consagração gerencial aí incluídos - aos excessos personalistas do autoritarismo governamental que destilava de todos os poros da sociedade nos momentos anteriores. O "basismo" inspirado na Teologia da Libertação, representava uma reação consistente a este estado de coisas e contaminava os setores intelectualizados das classes médias, para daí irradiar-se a outras zonas do espaço social

Em relação ao "núcleo duro" da categoria, os agentes envolvidos nas empresas de representação vivem num estado simbiótico. Eles nutrem-se fortemente da acumulação prévia de prestígio e legitimidade que os grandes da profissão construíram previamente, sobretudo na época do milagre econômico, mas construíram as associações, em termos organizacionais, movidos pela própria paixão. Esta ambiguidade genética irá marcar indelévelmente o caráter das OEs, aparecendo nas composições internas dos quadros dirigentes e na programação de eventos. Assim, as empresas de consultoria, óbvias interessadas em ter os seus membros nas diretorias ou como estrelas dos eventos, destacam para essas tarefas os seus membros mais "super-dotados" das qualidades consideradas pertinentes para a especialidade, como os títulos universitários e todo o resto do figurino, tornando-se difícil evitar a presença daqueles agentes, apesar do evidente mal-estar que elas causam.

#### NUCLEO DA CATEGORIA E FRONTEIRA POSITIVA

A confrontação dos discursos dos vários dirigentes das OEs com os discursos colhidos na amostra suplementar dá acesso ao registro de *dois sistemas classificatórios distintos*, a partir dos quais os agentes se identificam na sociedade e através disso, enxergam a estrutura social como um todo. Enquanto que os membros de nossa amostra principal dividem 

---

influenciadas pelos trabalhos de consagração realizados por aquelas camadas.

os ambientes de trabalho e por seu intermédio a sociedade como um todo, bipolarmente em agentes de concepção e agentes de execução, os seus colegas/concorrentes já bem estabelecidos no campo pensam a paisagem social através de um sistema trinitário, onde existem agentes empreendedores, agentes de gestão e agentes de execução. Essas diferenças ficam evidentes quando os agentes relatam a sua trajetória profissional, aparecendo de maneira apenas velada nos discursos mais gerais. Entretanto, estes últimos estão saturados de empréstimos vindos de sistemas simbólicos mais genéricos e legítimos culturalmente.

A classificação bipolar aparece indistintamente quando os agentes discorrem sobre questões sociais e políticas, tais como as desigualdades de renda e as preferências eleitorais. Neste contexto, a sociedade aparece dividida em dois grandes blocos, *"o povo e as pessoas esclarecidas"*. Da mesma forma, os integrantes de nossa amostra principal justificam sua posição privilegiada na hierarquia salarial. Entretanto, a diferença fica bem marcada quando os agentes avaliam os seus pares. O pessoal das OEs tende a ver uma separação apenas temporal entre a sua situação na carreira executiva e a posição mais *"adiantada"* de seus competidores. Tratar-se-ia assim de uma simples questão de tempo para que eles alcançassem os ápices do campo. Já na amostra suplementar, a segmentação aparece indelével, como uma questão de *substância*. Os trabalhos que cada grupo executam são fundamentalmente diferentes, havendo uma enorme

descontinuidade entre as qualidades necessárias para a tomada de decisões simplesmente *rotineiras*, tomadas pelos simples supervisores e as decisões *estratégicas*, que seriam o centro da sua função. Do lado da nossa amostra principal, a subordinação a este sistema classificatório que os coloca em posição inferior somente aparecia quando os agentes eram instados a falar sobre algum executivo considerado "modelo" pelas revistas de negócios. No limite, ela também aparecia quando os agentes falavam sobre suas expectativas sobre o seu futuro na carreira, mas não faziam, evidentemente, parte do centro de suas argumentações gerais.

#### A REVOLUÇÃO DOS GERENTES BRASILEIROS

Por mais que insistissemos na relevância das divergências entre os sistemas simbólicos postos em prática pelos nossos dois grupos de agentes, salta aos olhos a convergência fundamental de que os dois sistemas classificatórios elidem a questão da propriedade privada dos meios de produção como critério relevante da ordenação social. No seu lugar aparece a questão da competência profissional, considerado o gradiente principal da hierarquia. Estamos assim diante de um feixe de versões indígenas das teorias da "*Revolução dos Gerentes*" que aparece de maneira natural em toda a nossa amostra. Suscitado diretamente pelo entrevistador, o padrão aparecia, não diretamente enquanto tal, mas sempre enquanto líder natural de seus executivos - como o maior dos

executivos. Aparece assim o que ao nosso ver é a chave da trama desta modalidade de utopia gerencial: quando eles pensam no "patrão", não é simplesmente o dono juridicamente chancelado de um pacote de ações suficientes para controlar uma empresa moderna, ou de um patrimônio empresarial indivisível, mas antes alguém que reña simultaneamente as duas sortes de atributos: a propriedade e a competência profissional medida à escala executiva. Em suma, só é um patrão legítimo quem for também considerado um "super-gerente". Essa característica influe poderosamente nas esferas burguesas "modernas", que compartilham de alguma forma a visão dos executivos e irá pesar bastante nas estratégias de reprodução social destas camadas, puxando seus herdeiros a se conformarem ao padrão de excelência vigente. Fixado este estilo, ele irradiará suas consequências sobre os mais diversos pontos da paisagem social. Com as questões da reprodução e da ascensão social centrada em torno da "competência profissional", só poderíamos esperar um reforçamento dos órgãos destinados a produzir aquele atributo. Neste panorama a escola irá destacar-se como um dos centro das estratégias.

Colocando a questão escolar no quadro da trama, teremos acesso à compreensão do processo de diferenciação crescente do campo escolar no Brasil, relacionando-a com a nova articulação social que se configura cada vez mais nítida. A universalização recente da escolarização de primeiro grau e a explosão da oferta de alternativas de ensino de terceiro

grau no Brasil *adequaram-se bem* à estrutura social fundamentalmente descontínua que as hospedam. A diferenciação da oferta no mercado de ensino irá se produzir justamente travestindo as assimetrias pré-existentes e encontrará nos agentes representados nas nossas duas amostras os clientes mais ávidos de "novas propostas" de ensino tanto para si quanto para seus descendentes. Esta sofisticação crescente alimenta-se justamente desta necessidade de refazer continuamente as descontinuidades pré-existentes, produzindo barreiras primeiro entre os sistemas públicos e privados de ensino e depois internamente a este último setor, à proporção em que a difusão cultural generaliza padrões de educação restritos nos momentos anteriores.

Nos extremos superiores de nossas escalas podemos ver a utilização cada vez mais frequente de alternativas exteriores de ensino por parte dos estratos mais privilegiados. Aparece assim o "MBA" (Master in Business Administration) buscado no mercado universitário norte-americano, o título mais legítimo nesta zona do espaço social. Ele tem características extremamente interessantes que o qualificam para jogar um papel importante nos jogos simbólicos. Primeiro, ele é oferecido por uma infinidade de universidades nos Estados Unidos, Europa Ocidental, Extremo Oriente e até na Europa Oriental, mas *não no Brasil*. Temos aqui cursos de mestrado em administração apenas voltados para a formação de professores. Segundo, ele é extremamente

procurado no mundo inteiro e considerado em geral mais um investimento pessoal do que um tipo de formação voltada para o desenvolvimento dos países atrasados, sendo difícil cursá-lo enquanto bolsista. Desta forma, possuir os recursos financeiros necessários para cursá-lo é condição quase *sine qua non* para sua realização. Terceiro, como antevimos, ele tem como conteúdo um corpo de disciplinas e de metodologias que são a própria materialização do *savoir-faire* dos estratos burgueses mais modernos. Esta forma tem a propriedade de repelir inconscientemente os indivíduos egressos dos estratos sociais que colocam a acumulação de capital cultural na sua *variante escolar* como o centro de suas estratégias de ascensão social.

#### O CAPITAL CULTURAL E AS SUCESSOES FAMILIARES

Surge agora com bastante força expressiva a forma especificamente *brasileira* de adaptação às compulsões *universais* da reprodução social das elites na fase atual do capitalismo. Notemos que o chamado "modo de reprodução com componente escolar" (BOURDIEU, 1989) institui uma forma *probabilística* de reprodução social: os herdeiros das classes dominantes só conseguem desenvolver as suas carreiras brilhantes se ungidos previamente por uma forte legitimação acadêmica. Para isso, eles tem de se submeter a um sistema escolar que tenha, ainda que só formalmente, os

mesmos critérios de seleção para toda a população escolar do país. Assim, ainda que as suas disposições "natas", adquiridas através da socialização burguesa, forneçam-lhes vantagens muito fortes na concorrência, os exames são iguais para todos. Neste encadeamento, está sempre presente, embora com probabilidades fortemente condicionadas a *menor* para os herdeiros das classes dominantes, a possibilidade de que uma parcela que normalmente *deveria* alçar-se aos melhores postos disponíveis, desencaminhar-se por não alcançar o sucesso necessário no sistema escolar. Ainda que as modernas escolas de administração apareçam no quadro como uma forma academicamente legítima e moldada à medida das disposições éticas e cognitivas burguesas modernas mais típicas, o problema persiste.

Em todo o mundo desenvolvido, aparecem formas de se tentar aumentar as probabilidades já maiores dos estudantes vindos dos estratos superiores naquela corrida, onde o objetivo é manter os herdeiros em posições sociais equivalentes ou melhores do que seus pais. Por exemplo, temos na França um novo sub-sistema escolar privado leigo, paralelo ao oficial e à escola religiosa tradicional, extremamente performático e que utiliza - o que não poderia ser mais emblemático - formas de mobilização do seu corpo discente emprestadas dos modernos métodos de mobilização empresarial como os "contratos de produtividade" firmados entre os alunos e a direção da escola. No mesmo sentido, vemos as crianças japonesas submeterem-se a pesadas cargas de trabalhos

didáticos suplementares, ministradas por institutos privados de ensino complementar, para reforçar o aprendizado, já exigente, das escolas públicas e assim garantir o seu sucesso nos exames de entrada das melhores universidades do país. Reparemos que nestes sistemas a escola pública universal continua fazendo valer os seus direitos de aferição através do "*baccalauréat*" e das classes preparatórias às "Grandes Escolas" francesas e através do sistema de notação escolar único no Japão.

No Brasil podemos observar uma ruptura *mais radical*, com a possibilidade dos herdeiros percorrerem todo o sistema escolar protegidos dos azares da concorrência universal. O desenvolvimento recente da escola pública, tornando sua usuária a grande maioria da população urbana em idade escolar, fez-se com prejuízo total da qualidade do ensino (MOURA E CASTRO, cit.). Assim, a assimetria que anteriormente dividia a população entre "estudados" e "não-estudados" transferiu-se para dentro dos "estudados", mantendo os usuários *atuais* do sistema público de ensino elementar na qualidade de concorrentes inferiores natos nos exames vestibulares das escolas universitárias consideradas de "primeira linha", às quais, no mais das vezes, eles nem sequer ousam tentar o acesso. Assim, ao mesmo tempo em que os veredictos escolares passam a ter validade universal - afinal, agora todos passam pela escola e assim aceitam tacitamente os seus critérios - a divisão do sistema garante a monopolização das chances de acesso aos pontos de maior

"lucratividade" aos usuários do sistema privado, onde só se entra dispondo de recursos *financeiros* para pagar os custos elevados da escola.

O recurso às opções estrangeiras de ensino é a forma acabada do processo de manutenção das descontinuidades. Para os herdeiros que cursaram normalmente as opções escolares de elite tanto elementares quanto universitárias, ele contribui decisivamente para construir uma diferença qualitativa entre os simples usuários das oportunidades brasileiras e os agentes que se fazem ungir pelas instâncias de consagração estrangeiras, separando decisivamente burgueses de meros aspirantes pequeno burgueses. Para os indivíduos de extração burguesa menos felizes na carreira escolar interna, eles representam uma possibilidade de recuperação, já que existem, só nos EUA, cerca de 600 cursos de MBA sendo oferecidos, de qualidade fortemente desigual (cf. *"Management Today"* (Londres), abril de 1987), mas de acordo com uma hierarquia praticamente desconhecida no Brasil. Neste contexto, a capacidade de financiamento do período de estudos no exterior acaba podendo jogar um papel decisivo na forma brasileira de instituição da meritocracia escolar. A consequência imediata desta articulação é o aumento da possibilidade de se influenciar os resultados deste jogo "democrático" da educação, mantendo a *continuidade das descontinuidades*.

É claro que não estamos diante de uma mera reprodução simples da estrutura pré-existente. Do lado especificamente

burguês, não são todas as camadas que se adaptam da mesma forma ao novo sistema de reprodução social. Os agentes vindos de ambientes familiares mais anti-intelectuais adaptar-se-ão de forma mais problemática, talvez perdendo o pé ao postularem para si posições burguesas consideradas ilegítimas no novo modo de dominação. Neste caso, eles terão de se refugiar em setores menos dinâmicos da economia ou correr riscos sérios perante a concorrência, governo e outros agentes econômicos. Do lado pequeno burguês, o novo arranjo permite a ascensão de indivíduos com *background* adaptado ao novo tempo, preterindo nesse processo as camadas mais "funcionárias" das classes médias, em detrimento dos setores mais "comerciais", com os setores "escolares" ficando a meio caminho (GRUN, 1985).

Sobra entretanto uma dúvida sobre a eficácia simbólica da articulação "escola/posição ocupacional" à brasileira enquanto sistema de legitimação, justamente à medida em que nossos estratos dominantes conseguem controlar tão eficientemente os vieses do tipo de processo de seleção social que se está instaurando. Para funcionar de maneira adequada, o novo sistema deveria manter fundamentalmente a verossimilhança da idéia de que a competição escolar é justa e que dela saem vencedores justamente os indivíduos mais inteligentes e mais capazes. Para isso é fundamental a crença na igualdade de oportunidades proporcionada pelo sistema educacional.

Ainda que os sistemas de ensino dos países desenvolvidos possam ser criticados quanto ao seu caráter democrático por diversos flancos, eles guardam e nutrem-se de um *mito fundador* bastante forte das virtudes da escola pública na revelação de capacidades encobertas de indivíduos provenientes dos estratos sociais mais baixos. Embora a margem para essas cooptações diminua radicalmente com o tempo, estão fixados na história daqueles países uma infinidade de exemplos que corroboram aquela crença. No Brasil não parece ocorrer nada parecido. O acesso universal à educação já começa dentro de um quadro de assimetria completa com as elites queimando mais este cartucho legitimatório antes do tempo, reafirmando também nesta questão a sua compulsão à "aceleração do tempo histórico" diagnosticada por FERNANDES(1975).

Mas se esta trama não parece ter muito futuro enquanto sistema legitimatório geral, válido para a sociedade como um todo, ele está sem dúvida alguma bem impregnado em nossos agentes e parece válido dentro do circuito fechado onde se trava o jogo que descrevemos. Afinal, a descontinuidade social parece ser um traço tão evidente para nossas amostras que quando eles pensam nas disputas por posições ou arranjos institucionais, já está implícito um número de atores reduzido aos membros da sociedade letrada e bem-educada.

A implicação destes resultados para os executivos participantes das OEs que, como vimos, caracterizam-se por

um tipo de carreira próximo ao autodidatismo, são profundas, tensionando suas estratégias no sentido de induzi-los a investir febrilmente na cobertura de seus "buracos" de formação, tanto técnica quanto social. Neste quadro de constrangimentos, as OEs terão um papel cada vez mais vivo como um *locus* de acumulação daquelas duas espécies de atributos, balanceando o seu *mix* de atividades de acordo com a premência maior ou menor de cada série de necessidades. A ilegitimidades maior ou menor em cada um dos campos ditará este ajuste, à medida em que o recrutamento social dos membros de cada especialidade executiva revelou traços de homogeneidade marcantes.

#### O MITO FUNDADOR DO GERENTE BRASILEIRO

Ao pesquisarmos a origem do arbitrário simbólico que produziu a trama especificamente brasileira da *Revolução dos Gerentes* no passado recente, podemos verificar a existência de um núcleo significativo de agentes que evoluiu de uma posição gerencial no fim da década de 60 e início dos anos 70 e que galgou posições sucessivas nas organizações, em geral brasileiras, passando por um processo de oligopolização, onde os agentes começavam ocupando postos de gerência intermediária, subindo às diretorias, recebendo participações marginais nos então ramos de negócio centrais das empresas, mas participações mais significativas nos novos negócios que se abriam, que por sua vez evoluíam para

portfólios de propriedades bastante significativos. Paralelamente, tínhamos agentes que investiam pequenos capitais em ramos novos como a eletrônica de aparelhos de som sofisticados que guardavam uma imensa possibilidade de sucesso na sociedade consumista que estava se esboçando. Além disso, tínhamos os novos séquitos tecnocráticos das diversas esferas de governo, que mal encobriam suas pretensões capitalísticas.

Os três grupos de agentes tinham em comum uma estrutura de propriedades sociais onde se destacava o novo tipo de capital cultural representado pelo *management* moderno. Observando a cena do fim da década de 80, podemos ver os indivíduos egressos dessas três coortes destacando-se na posição de líderes empresariais das diversas áreas e mesmo com projeção mais abrangente. *Este núcleo de agentes sinaliza para os diversos membros de nossas amostras o caminho a seguir.* Ideologicamente, eles serão ao mesmo tempo os campeões da camada moderna de patrões e os grandes exemplos para nossos executivos. Quando solicitávamos aos membros de nossas amostras exemplos de executivos ou de empresários modelo, apareciam sempre figuras saídas daqueles três blocos, com maior proeminência para o primeiro e segundo. Da mesma forma, sempre que possível, eles escoravam as suas colocações em tomadas de posição públicas daqueles agentes. Aquelos mesmos indivíduos eram os candidatos natos dos nossos gerentes para postos ministeriais ou de representação empresarial. O conhecimento pessoal de algum

daqueles grandes empresários era também uma qualidade fortemente valorizada na nossa amostra. Enfim, eles eram a referência fundamental para o posicionamento de nossos agentes. Afinal, sua imagem social ambígua - ao mesmo tempo *grandes empresários e grandes executivos* - presta-se extraordinariamente para isso.

A trama acima nos dá acesso quase transparente ao ponto nevrálgico da "fronteira positiva" que assinalamos no capítulo anterior. E sem dúvida através do canal representado por esta nova parcela do empresariado brasileiro que se faz a transmissão mais intensa e organizada de conteúdos entre os gerentes e a burguesia. Também podemos pensar na solidificação deste bloco ideológico "novos empresários modernos/gerentes" pelo não aprofundamento da produção de identidades próprias da camada que pesquisamos. Pensando na criação de imagens que produz as figuras sociais das camadas médias em diversos países, podemos verificar a constância de uma necessidade de diferenciação ao mesmo tempo do proletariado e da burguesia enquanto blocos com os quais é impossível compactuar: do lado do proletariado pela evidente necessidade de evitar a *lumpenização*; do lado da burguesia pela impermeabilidade apresentada por esta última (BOLTANSKI, 1982; DESROSIERES, 1989). No Brasil, a esfera de atração da burguesia permanece viva e atuante através dos seus novos representantes que assinalamos, justamente neste momento quente em que a questão de uma identidade politicamente trabalhada dos

executivos poderia ser posta na mesa do mercado de representações.

As vertentes culturais estrangeiras que trabalham diversas versões da *Revolução dos Gerentes* também cumprem um papel na trama, influenciando os agentes representados por nossa amostra. O caminho se faz através da capilaridade instituída pelos cursos de administração de diversos tipos dos quais são clientes não só os alunos daquela opção profissional, mas também os alunos de engenharia, economia, ciências contábeis, etc.. A versão mais presente é a difundida pelos livros didáticos de administração que se inspiram em autores como BERLE & MEANS; GALBRAITH; BURNHAM, etc.. Temos uma infinidade de autores de vulgatas estrangeiros traduzidos, além de estudiosos nacionais que produziram obras de inegável sucesso editorial como PRESTES MOTTA (1986).

Independente das nuances intelectuais de cada autor específico, de alguma forma próximos e de outra distantes se pensarmos em termos exclusivamente teóricos, nossos agentes fixam alguns conceitos dessas leituras que irão referendar a apreensão subjetiva que eles fazem da realidade social e de sua posição na mesma. Centralmente aparece a idéia da inevitabilidade da hegemonia do controle profissional sobre o controle realizado atualmente pela propriedade privada dos meios de produção. Assim, ainda que nossos agentes choquem-se cotidianamente com a dura realidade do patrão e seu séquito de "irracionalidades", eles sentem tal situação como provisória. Sintomaticamente, seus diagnósticos sobre os

problemas organizacionais estão sempre estruturados em torno da maior ou menor prevalência do princípio do controle profissional. Por fim, organicistas sem o saber, tal como o burguês de Molière, os nossos agentes irão estender sua percepção da realidade organizacional para o Estado e a política em geral, postulando um governo profissional como a solução para os nossos males.

### EXECUTIVOS E EMPRESARIOS

Os sistemas simbólicos operados por nossos atores nutrem-se da *complacência taxonômica* existente na sociedade brasileira que ainda não sedimentou no seu imaginário a figura do "executivo" como uma personalidade social específica. Assim, confundem-se todo o tempo os termos "executivo" e "empresário", tanto nos meios de comunicação quanto no cotidiano empresarial, onde os indivíduos que recebem as delegações de autoridade típicas da posição do executivo tendem a vivenciar de corpo e alma o papel de empresário. Este aspecto ilumina um *traço constante* de nossos entrevistados, tanto da pesquisa atual quanto de diversas outras anteriores. Todos eles vislumbram como expectativa otimista de futuro a independência financeira através do engajamento por conta própria em funções de *consultoria* e de *assessoramento* em geral.

Examinando tais pretensões, podemos verificar uma série de maneiras através das quais elas fazem sentido dentro do

sistema simbólico e do quadro geral de possibilidades dos agentes. Primeiro, os dados de "realidade": as enormes brechas para a acumulação de capitais que existiam no momento do "milagre econômico" encolheram com o fim do ciclo expansivo, tornando ineficaz o caminho trilhado pelos executivos bem sucedidos do "passado dourado". Sobram entretanto maneiras de rentabilizar o capital cultural dos indivíduos com muito mais eficácia do que na relação de trabalho assalariado, colocando-o em circulação de maneira controlada e em espaços antes "virgens".

Por sua vez, a adaptação do tecido econômico brasileiro à crise dos anos 80, com a introdução maciça das novidades organizacionais inspiradas no paradigma industrial japonês e a procura dos mercados consumidores estrangeiros, com exigências de produtos de melhor performance, fizeram das empresas brasileiras clientes ávidos para trabalhos tanto de consultoria organizacional e técnica quanto para trabalhos de adequação dos produtos aos mercados estrangeiros, realizados pelas "trading companies". Estes dois campos estarão abertos, "esperando" nossos agentes. Bem claramente no caso da consultoria e de maneira um pouco mais nuançada para a promoção do comércio internacional, as duas atividades tiveram seu mercado criado pela ação das empresas multinacionais de serviços que se instalaram no Brasil aplicando receitas que já haviam alcançado sucesso em outros países. As firmas de consultoria produziam no campo empresarial brasileiro um tipo de necessidade até então

pouco desenvolvido, mas tinham a sua capacidade de atendimento bem menor do que o potencial de mercado que elas despertavam. Desta forma, abrem-se espaços para que os agentes do universo que pesquisamos insiram-se individualmente como ofertantes desses serviços, aumentando o leque de produtos ofertados no mercado.

Em termos simbólicos, essas atividades casam de forma perfeita com o novo *ethos* dos agentes, produzido em parte através dos constrangimentos do novo padrão de sociabilidade. Nos períodos anteriores, tínhamos uma classe média tradicional rigorosa, poupadora, voltada para investimentos patrimoniais seguros. Agora nossos estratos medianos estão defronte da sociedade de consumo: trata-se aqui de "*investir nas próprias pessoas*". O consumo virou investimento, seja nas estratégias de acumulação de capital cultural via escolas, seja mesmo nas estratégias de acumulação de capital social, via despesas "suntuárias", absolutamente necessárias numa sociedade onde o blefe social se institucionaliza. Assim, nossos novos pequenos burgueses tornam-se a própria personificação em miniatura do capitalista de KALECKI (1976), aquele que ganha o que gasta.

O ramo de negócios da consultoria tem como particularidade um tipo de acumulação primitiva de capital econômico que entra em sintonia fina com o novo tempo. Aqui, o capital inicial é o próprio *curriculum vitae* dos indivíduos que se propoem à prestação de serviços. Além disso, o proponente entra no circuito de negócios impulsionado pelo seu capital

social. Assim, estes dois eixos articulam-se perfeitamente com a nova modalidade de "consumo produtivo". Suplementarmente, neste ramo desaparecem da vista as duras relações de exploração direta de mão de obra, típicas dos pequenos negócios tradicionais, no seio das quais nossos agentes sentir-se-iam muito pouco à vontade. Por sua vez, as imobilizações de capital, em geral pouco importantes em relação às cifras de negócios, serão feitas pela capitalização produzida através da própria atividade. Real ou fictícia, esta trama está bem clara nas intenções de nossos entrevistados. Se o passo crítico na direção da consultoria não é dado pela maioria dos executivos, ele sempre surge como um futuro interessante e possível.

#### A ESTRUTURA SOCIAL VISTA DA CADEIRA DO GERENTE

Vimos que, mais do que uma "terceira classe" postada entre o capitalista e o trabalhador, nossos executivos consideram-se como uma espécie de capitalistas sem capital, capitalistas em gérmen, ainda que transpareçam alguns traços de pontos de vista autônomos, como na questão da "racionalidade empresarial". Poderíamos mesmo dizer que, uma vez definido o padrão atual de complacência e de porosidade da fronteira executivo/empresário, os primeiros vêem a sua condição atual como passageira, numa viagem que os levará às novas posições burguesas. Assim, a *nossa Revolução dos Gerentes* pode ser adequadamente considerada

como um fator que age na direção da mudança do padrão legítimo de empresário, tensionando as estratégias de produção de herdeiros burgueses e pequeno burgueses em geral explicadas no esquema do "modo de reprodução social com componente escolar". Vai daí que as teorias que advogam o advento daquela nova classe gestora pecam por *unilateralidade*, que cega o analista para as mudanças morfológicas no seio da própria classe capitalista, quando as heranças culturais passam a ter um papel ampliado nas sucessões, matizando substancialmente o seu aspecto puramente econômico.

Agora, como talvez mesmo antes em formas que ainda não foram explicitadas pela pesquisa histórica, não basta o agente ter direitos legais para ascender à posição de empresário. Temos na verdade uma espécie de ressocialização intra-burguesia, onde os herdeiros são selecionados segundo um critério ampliado, fora algumas vezes das famílias nucleares de seus antecessores, mas mantendo-se a homogeneidade *de classe*.

Autores marxistas norte-americanos contemporâneos, mas não só eles, ao introduzirem a "terceira classe" como uma forma de atualização de sua herança teórica, acabam por tornar absolutos os fatores "propriedade privada dos meios de produção" de um lado e o "fator tecnologia" do outro, jogando areia nos olhos de quem deseja ver a complexidade através da qual a sociedade atual refaz suas assimetrias. A trama da nova distribuição do capital cultural não entra

nestas análises como problema legítimo sobre o qual é necessário *concentrar o foco da análise* e os encadeamentos lógicos a serem levantados são perdidos numa espécie de fatoração inconsequente, que ilude pela simplicidade de seus enunciados. O vigor mediático que estas teorias possam gozar deve-se, ao nosso ver, muito mais à adequação de seus enunciados para expressar alguns dos pontos de vistas de nossos gerentes e dos *novos* estratos médios e altos em geral do que pela sua acuidade em descrever coerentemente as mutações atuais porque passa a sociedade. Como toda apologia bem construída, ela descreve bem uma parte da realidade e generaliza a partir daí. A sua força atual deve-se ao fato de ser empunhada por estratos sociais em ascensão, capazes de produzir arbitrários simbólicos bem opacos, na forma clássica de fazer passar sua visão e interesses particulares como o senso comum e o interesse geral. Assim, a fronteira entre os executivos e os empresários, que é vista como uma barreira de classe para a teoria, separando de maneira absoluta os detentores da propriedade privada dos meios de produção dos meros vendedores de um tipo de força de trabalho, ainda que de uma forma especial, é vista pelos executivos como uma simples questão de forma, insuficiente para definir a posição das pessoas na estrutura social.

## O VELHO NO NOVO

A grande barreira substancial aparece realmente quando entram em foco os *não participantes* do jogo "moderno" a que se aplicam os executivos e os empresários na arena das organizações. Temos aqui um exemplo da mudança do nível de realidade, quando nossos atores saem da ordem *industrial* desse primeiro nível para uma ordem *doméstica*, cujos esquemas são aplicados quando eles se relacionam com operários e acionistas em geral dentro das empresas e com a sociedade civil como um todo. Seguindo os esquemas das ordens de acordo definidas por BOLTANSKI & THEVENOT (1987), nossos agentes operam uma transição em sua maneira de pensar, quando se debruçam sobre estas questões, reaparecendo como num passe de mágica toda a sociedade patrimonialista arcaica, que parecia esquecida. De fato, vemos nas tomadas de posição dos executivos, principalmente em relação a conflitos trabalhistas e negociações em geral, os operários sendo considerados cidadãos "*menores*", mas não só eles, como também todos os agentes que não participam do alto do cotidiano empresarial, que parece arrogar-se o direito de concentrar dentro de si toda a modernidade possível. Fora daquele espaço, os agentes são vistos como incapazes de tomar decisões racionais, precisando ser tutelados e vigiados.

Além da arena tensa do conflito trabalhista, a tendência da redução à ordem doméstica aparece também nas formas

brasileiras de introdução dos modelos industriais participacionistas, justamente um dos pontos centrais do *aggiornamento* de nossas organizações em relação à modernidade econômica mundial. A medida em que estas metodologias propõem a intervenção ativa da mão de obra em diversas fases dos processos industriais e burocráticos, elas questionam implicitamente o "monopólio da razão" que nossos agentes se arrogam. Para fazer face a este "desafio", nossos agentes operam a retroação de volta ao mundo doméstico, onde o conhecimento demonstrado no trabalho pelos trabalhadores manuais é sistematicamente *des(-)qualificado*, passando a ser considerado *esperteza*, devendo ser retraduzido para a ordem industrial-racional justamente pelos esclarecidos membros do mundo executivo, que tem o monopólio da condução científica das organizações (GRUN, 1987).

A estrutura social vista da posição do executivo aparece como um sistema quase estanque, com pouquíssima comunicabilidade entre os estratos, não só separados verticalmente como também horizontalmente, ainda que as gerações sucessivas de gerentes trabalhem esta divisão de forma diferente. Esta percepção é sistematicamente retro-alimentada pelos mecanismos de desqualificação das evidências no sentido contrário, como no exemplo acima. A ordem doméstica parece englobar sem grandes distinções tanto a esfera familiar e de serviços domésticos propriamente ditos quanto a interface relacionada à mão de obra "direta",

infiltrando-se por aí nossa herança histórica do sistema social da "Casa Grande & Senzala". Ironicamente, os executivos dos oligopólios privados parecem "menos modernos" do que seus colegas das empresas públicas, à medida em que nestas últimas o espírito corporativista tende a suplantar os efeitos da redução ao doméstico.

Fica no ar a questão de sabermos como esta ordem mental, bem presente na cabeça de nossos entrevistados, irá se adaptar à universalização do ensino de primeiro e segundo graus e às consequências mais gerais da urbanização recente do Brasil. Numa situação de assimetria absoluta na distribuição do capital cultural reconhecido pela sociedade, com operários migrantes não escolarizados, a produção da violência simbólica necessária para a desqualificação do conhecimento prático é bem mais factível do que quando a mão de obra direta adquire legitimidade para se expressar convenientemente, num registro audível pela sociedade letrada. De qualquer forma, pudemos colher numerosos indícios de que a inércia confortável dos estágios anteriores da industrialização, que permitiram o transplante dos esquemas cognitivos tradicionais para dentro da ordem empresarial, começa a ser sacudida por algumas evidências, tanto em relação ao comportamento individual operário, quanto nas questões sindicais e políticas.

## CAPITULO IV

## OS EXTREMOS DO CAMPO EXECUTIVO

Até este momento, nossa análise privilegiou as relações entre o campo gerencial e as zonas vizinhas do espaço social, constituídas pelos profissionais de classe média de uma forma geral e pelos empresários. Uma primeira aproximação ao funcionamento interno do campo gerencial apareceu nos tópicos em que tratamos das relações *representantes x representados x executivos "padrão"*. Essa introdução deu conta de um problema de ordem mais geral, que é a fixação da imagem do executivo na sociedade. Nesta terceira fase da análise investigaremos as linhas de força que *cortam internamente* o campo gerencial, procurando estabelecer as principais fontes de sua dinâmica interna a partir dos dados levantados pela pesquisa nas OEs e por vezes lançando mão de resultados de pesquisas anteriores.

A partir da caracterização da "fronteira positiva" entre as classes médias e o empresariado como sendo o *locus* por excelência das OEs, um detalhamento deste sub-espço pode nos fornecer as indicações primárias para a análise. Uma vez que as hierarquias internas do mundo executivo tem baixa visibilidade externa, devido ao intenso trabalho de eufemização das diferenças inter-pares que estes agentes realizam constantemente, trabalharemos aqui com indicadores tênues e por vezes indiretos.

Seria um procedimento bem ingênuo perguntar diretamente aos entrevistados quais são as especialidade profissionais mais importantes, ou mais bem remuneradas, ou mais estratégicas do mundo executivo. As respostas, invariavelmente iriam registrar que "todas são igualmente importantes", com os agentes invocando uma infinidade de casos descontextualizados para referendar suas afirmações. Se, por ventura, fosse estabelecida uma improvável - por causa dos *habitus* distintos - relação de cumplicidade entre entrevistado e entrevistador, poderíamos escutar alguma reticência na afirmação e, a seguir, interpretá-la lançando mão dos indicadores indiretos. Os principais dados secundários amalháveis são a proporção de agentes de cada sexo nas especialidades, as escolas de origem mais típicas e, desde que examinadas com muita cautela, as diversas tabelas de remuneração de executivos que aparecem nas revistas de negócios e nas seções especializadas dos grandes jornais. Além disso, temos os indícios preciosos que os agentes nos fornecem através dos seus "*fazeres*", já que seus "*falares*" revelam-se muito opacos.

A lógica das entrevistas, na ótica dos agentes que as estão concedendo, não pode fugir do trabalho de representação que eles estão realizando nas OEs. Assim, os nossos interlocutores são diversas coortes de agentes que tentam nos fazer ver - e registrar com legitimidade científica - que a sua forma de ser executivo é a melhor, ou a mais importante, ou a mais estratégica. No padrão

gestionário norte-americano recontextualizado no Brasil, a principal linha de força simbólica diz respeito à eufemização do trabalho manual. Quanto mais distante uma especialidade estiver dos "fazer" operários, mais prestigiosa ela tende a se tornar. Inversamente, quanto mais a especialidade estiver próxima do enquadramento direto da mão de obra, menos ela tende a ser considerada. Não é por acaso que WRIGHT MILLS (1969, pgs. 107-111) coloca o "contra-mestre" exatamente na transição entre o proletário e a sua "nova classe média", como um elemento constantemente tensionado entre estas duas referências. Poderíamos considerar esta função um verdadeiro arquétipo das carreiras que levam de funções manuais ou de funções burocráticas de rotina para posições ocupacionais de classe média "plena". A partir de um referencial simbólico onde se destacam valores como o trabalho árduo e a fidelidade à toda prova em relação à empresa, a função de contra-mestre sinaliza uma gama de agentes com formação tipicamente autodidata, que foram, nas organizações da economia brasileira pré-monopolista, os principais e praticamente únicos agentes organizacionais, os nossos "funcionários".

#### CAPITAL & TRABALHO

A análise centrada em duas associações executivas que congregam agentes situados em pontos diametralmente opostos em relação ao eixo proposto da eufemização do trabalho

manual irá delinear os contrastes que indicam a hierarquia do campo gerencial. A primeira OE, o IBEF, indubitavelmente do pólo dominante do mundo executivo, congrega os *"executivos financeiros de empresas não financeiras"*. A distância em relação ao trabalho concreto "produtivo" não poderia ser maior. São os profissionais que operam por excelência o circuito D...D' d'O Capital. Importantes em toda economia capitalista real, esses agentes tem sua importância redobrada no Brasil, devido aos problemas decorrentes da inflação crônica. Em outros países, eles disputam com os mercadólogos a imagem de executivo mais típico. No Brasil, onde os lucros financeiros das grandes empresas tem ultrapassado seguidamente os seus lucros operacionais, a balança pende decididamente para os financistas.

A segunda OE, a APARH, que congrega os profissionais de Recursos Humanos, representa o inverso da primeira. Trata-se aqui, por definição, dos agentes que cuidam dos problemas da mão de obra e do seu enquadramento. Num país onde o trabalho manual ainda guarda a pecha de tarefa de escravos, as funções que tem por objetivo cuidar dos "recursos" humanos são rapidamente associadas às antigas funções de feitor e de "capitão do mato". A "cidadania" destes indivíduos no campo executivo não é assim perfeitamente estabelecido, devendo ser produzido e refeito a cada momento.

O significado destes constrangimentos distintos que pesam sobre cada uma das especialidades reflete-se muito

claramente nos *habitus* de seus representantes e nas formas de atuação que eles propugnam para a OE correspondente, aparecendo assim como preciosos indicadores indiretos para a análise. Já nas primeiras impressões, o contexto começava a se definir. O ato de marcar e realizar entrevistas, aparentemente banal, já revelou particularidades e contrastes importantes.

Entre os financistas, fomos rapidamente recebidos e tivemos os arquivos informáticos da OE postos à nossa disposição. Fizemos várias observações e obtivemos uma longa entrevista com seu Presidente, realizada no seu *ambiente de trabalho*, sem nenhum constrangimento aparente. Já entre os profissionais de recursos humanos - que costumam se denominar RIs - nossa recepção foi cercada de todas as formalidades burocráticas que fazem o estereótipo da seriedade e da importância executiva. A falta de tempo era assim o seu principal atributo perceptível. O acesso às informações era sempre difícil e as entrevistas, quando as conseguimos, eram constantemente interrompidas por pessoas que entravam nas salas ou por telefonemas, que denotavam a importância do entrevistado. Marcamos vários encontros, que eram sucessivamente desmarcados pelos entrevistados, que alegavam "*problemas de agenda*". Tanto seus dirigentes quanto o pessoal administrativo da OE apresentavam-nos estas dificuldades. Mesmo quando conseguimos falar com os entrevistados, eles se alongavam nas suas ocupações que

antecediam as entrevistas, de modo que a "nossa hora" atrasava várias horas.

O contraste entre estes dois corpos de agentes não poderia ser mais marcado. Para os financistas, o seu status elevado vai por si só, estando além das formas canônicas de se "dar importância", o que se refletiu também na linguagem pouco rebuscada e direta que eles empregavam nos contatos. Em relação a seus arquivos ou registros de diversas espécies, posição institucional e nas empresas de seus representantes, também nada a esconder. Pelo contrário, eles fazem questão de mostrar a sua face. Sua importância e legitimidade é fato consumado, não precisa ser demonstrada. Trata-se agora de utilizar o pesquisador para coonestar a história oficial da entidade e assim contribuir para institucionalizá-la enquanto ponto de referência obrigatório do espaço social ocupado pelos executivos.

Para os RIs, que ainda lutam para ver a sua importância reconhecida - ou mais corretamente, para instituir a sua importância - a observação ao pé da letra de todos os rituais conhecidos de importância executiva é absolutamente necessária. Quando colocávamos as questões aos informantes, deparávamo-nos com uma conversa formal, tanto no sentido das formas de expressão comumente empregadas no campo executivo, quanto no sentido de se evitar ao máximo as informações objetivas que requeríamos, com o uso incessante de citações de autores da moda executiva do momento.

As formas de expressão empregadas pelos RIs acabavam dando

um indisfarçável ar postivo às suas exteriorizações, como se os agentes tivessem algo a esconder e/ou se considerassem figuras ilegítimas da ordem gerencial. Transparecia a necessidade de os indivíduos registrarem que pertencem ao mundo bem estabelecido, daí a multiplicação de sinais de ruptura com as formas de expressão que pudessem denotar uma origem espúria, de classes baixas. Entretanto, a sua pouca familiaridade e apreensão tardia da linguagem "erudita" deixava-lhes poucas possibilidades de criação neste código linguístico recém-apreendido(1). Desta forma, o seu linguajar mostra a sua condição de recém-chegados afoitos(2). Se para o analista é necessário "filosofar" sobre o assunto e procurar referências eruditas para referendar a sua apreciação, para os executivos de outras especialidades que entrem em contato com os RIs, essa apreciação se faz espontaneamente, sem ascender ao nível da verbalização, como uma espécie de sentimento de estranhamento que reflete as disposições cognitivas entranhadas no *habitus*. Desta trama decorre que os atuais RIs tendem naturalmente a serem impugnados pelos agentes que comungam há mais tempo da sociabilidade executiva, para os quais os recém-chegados guardam um "quê" de postivo.

(1) Esta análise inspira-se no estudo sobre o significado da hiper-correção linguística de setores de classe média de ascensão recente levados a cabo por LABOV (1976, cap.5) na região de Nova Iorque.

(2) Inspiramo-nos aqui na distinção entre códigos de linguagem "restritos" e "elaborados", proposta por BERNSTEIN (1976), refletindo, conforme nos demonstra o autor, diferentes tipos de socialização primária que, em última instância, demonstram a origem de classe do locutor.

As análises de ELIAS (cit.), prolongadas e desenvolvidas por HAHN ( 1986 ) e por MUCHEMBLED ( 1988 ), fornecem-nos uma boa base sociológica para o estudo destes fenômenos de reconhecimento mútuo *hierarquizado* que estamos tratando. Esta base permite-nos explicar a maior ou menor facilidade com que nossos atores "interpretam os seus papéis" a partir do grau de interiorização prévio que eles fizeram dos constrangimentos oriundos dos campos de força sociais onde eles se movem num dado momento, ou da analogia destes com os espaços onde os agentes realizaram a sua socialização primária. Quanto mais antiga é esta subjetivação, chamada por ELIAS - um contemporâneo de FREUD - de "autocontrole", mais os códigos de conduta são naturalizados e tendencialmente, os seus portadores sentem-se mais à vontade na sua manipulação(3). E assim que as hierarquias objetivas fazem-se presentes no campo gerencial, marcando as posições dos atores de uma forma não explícita, mas tremendamente eficiente, ou talvez, eficiente porque implícita.

#### A APRESENTAÇÃO PÚBLICA E O RECRUTAMENTO

As sedes sociais das duas OEs apresentam uma marcada diferença. A organização dos financistas contenta-se com um discreto escritório, localizado em Higienópolis, nas proximidades da Avenida Paulista. Trata-se de um conjunto

(3) Sobre as relações entre a conceituação de ELIAS e a psicanálise, segundo o Autor, ver ELIAS (1973, pgs.386-7,n.7).

que ocupa 1/4 de andar num edificio comercial novo mas despretencioso, onde existem apenas uma sala para a diretoria e reuniões e outra para o expediente burocrático. Já os RIs apresentam-nos uma grande sede. Trata-se de um antigo casarão reformado, externamente pintado de branco e azul, com um grande letreiro à porta que indica a Associação, numa artéria de grande movimento. A sua localização é nas cercanias da Avenida Angélica, próxima portanto de sua similar.

Existe entretanto uma diferença infinitesimal de localização que não poderia ser mais emblemática. Ao contrário da sede dos financistas, próxima das áreas mais valorizadas do bairro e do novo centro financeiro da Avenida Paulista, a associação dos RIs se localiza nas cercanias da Avenida São João, numa área cujo pertencimento ao bairro de Higienópolis é somente assinalado em lançamentos de pequenos apartamentos, sendo contestado pela maior parte dos corretores imobiliários e moradores da região(4). Para um observador externo desavisado, estas diferenças poderiam carecer de sentido. Entretanto, aos olhos do universo donde extraímos a população estudada, elas adquirem importância insuspeita, num registro análogo ao das diferenças de expressão verbal que assinalamos acima. Na lógica das

---

(4) A denominação comercial dos bairros e regiões da cidade de São Paulo não é idêntica à registrada pelos órgãos oficiais na divisão do espaço urbano em sub-districtos, comportando uma zona de indeterminação onde a iniciativa comercial tenta "instituir", com um sucesso diferencial de acordo com as clientelas, um recorte da cidade que valorize mais amplamente seus investimentos imobiliários.

necessidades de reconhecimento social que se impõe aos RIs, é praticamente obrigatório que eles aproveitem todas as ocasiões para "mostrarem o seu cacife", inclusive ostentando sua importância através da sede suntuosa. Mas aos olhos de seus homólogos especializados em ramos mais reconhecidos da atividade gerencial, a visibilidade aparece como *espalhafato*, reiterando-se assim a mesma grade de significados que lhes atribui um caráter postivo nas formas de comunicação cotidianas.

As duas organizações apresentam diferentes padrões de nucleação e de difusão do seu corpo associativo. Essas diferenças remetem-nos mais uma vez de forma direta à hierarquização objetiva do campo. Nas estratégias de recrutamento o contraste aparece bem marcado: enquanto os financistas tem um critério de filiação extremamente seletivo, os seus homólogos RIs praticam uma *"associação bastante livre dos profissionais da área"*. No IBEF, somente são admitidos - teoricamente - profissionais indicados por sócios e que já tenham galgado, ao menos, postos de gerência superior, assim mesmo sujeitos à *"bola preta"* da Comissão de Ética responsável pelas admissões. Esse critério, longe de ser escondido, é explicitado nos folhetos que a associação envia a seus filiados, onde ela pede sugestões para a indicação de novos aderentes. A APARH pretende praticar *"um critério mais livre de associação, já que ela também é uma escola"*(5). Entretanto, a sua homóloga também realiza cursos

(5) Estas afirmações foram suscitadas diretamente pelo autor quando, talvez inadvertidamente, inquiria sobre os critérios

para indivíduos em início de carreira, os quais, como vimos, são fundamentais para o orçamento de qualquer OE. Mas, ao contrário dos RIs, não permite àqueles agentes o rápido ingresso em seus quadros. Com tudo isso, embora a associação dos RIs tenha sido fundada em 1965 e a dos financistas somente em 1978, elas tem um número de aderentes efetivos praticamente equivalentes, em torno de 1200 sócios. Como não se tratam de profissões regulamentadas, é difícil avaliarmos o "mercado potencial" de aderentes de cada uma das OEs, mas salta aos olhos que os setores de RH das empresas são em geral muito maiores, em número de pessoas empregadas, do que os setores financeiros.

Os presidentes das duas associações - no momento da pesquisa - trabalhavam em grandes empresas nacionais. Significativamente, o dos financistas a nível de Vice-Presidência e o dos RIs a nível de gerência. Esse diferencial na classificação empresarial dos *agentes-simbolo* de cada uma das especialidades fornecem-nos outro indicador da hierarquia entre as especialidades no campo executivo. A fidelidade deste reflexo não ocorre por acaso. As duas associações realizaram trabalhos eficientes de unificação de suas fileiras, agrupando em torno de si as eventuais organizações concorrentes e os grupos informais previamente existentes. No caso de ausência ou de menor sucesso nestas empreitadas, poderíamos pensar - como vemos em

---

de recrutamento da associação dos RIs, perguntando se ela seguia o padrão de outras OEs que já havíamos pesquisado. Assim, apareceu um contraste que talvez ficasse encoberto ou mais nuançado numa observação mais cautelosa.

especialidades mais recentes onde a unificação não aconteceu - em diferentes associações competindo pelo mesmo público-alvo, refletindo cada uma delas mais de perto a posição de agentes situados em alguns dos pontos mais típicos da trajetória profissional da especialidade. Neste caso, seria difícil a utilização de uma OE como um reflexo pouco distorcido da profissão. Nas organizações que escolhemos para iluminar as polaridades internas dos executivos, o reflexo confere com a situação majoritária de seus quadros nas empresas e assim podemos afirmar que, enquanto a profissão de financista tem a sua importância estabelecida de forma inatacável, com seu principal executivo ocupando invariavelmente uma posição de diretor ou de vice-presidente na empresa, a profissão de RI ainda luta arduamente para ter a sua "contribuição reconhecida". Embora tenha adquirido grande importância a partir do renascimento da contestação operária no fim da década de 70, esta área ainda é considerada secundária na maioria das organizações, com o seu executivo principal obtendo o status de gerente superior.

### OES E GRUPOS INFORMAIS

Em todas as especialidades pesquisadas, os grupos informais de agentes são a origem das associações. Uma vez estas últimas estando institucionalizadas, as OEs tendem a

englobar a maioria das atividades anteriormente realizadas através dos grupos, que tendem assim a se esvaziar. Esta situação é mais nuançada para os RIs. Sua OE foi fundada a partir de um grupo de "*primeiros homens de RI nas suas respectivas empresas*", que se consideravam a "*Elite da área*", no que eram e são, pelos indícios que pudemos obter, reconhecidos pelos seus pares. Este grupo indicava sucessivamente os presidentes da associação, até a penúltima eleição, quando o ungido veio de um grupo informal concorrente, de formação mais recente (o levantamento foi realizado em 1988). Entretanto, este representante acabou sendo cooptado pelo primeiro grupo, o que dá a medida de seu poder de atração.

Nos grupos, trocam-se informações e impressões entre agentes que se consideram iguais, de uma maneira fechada em relação ao universo ampliado da OE como um todo. Essas informações são consideradas fundamentais para o progresso profissional dos agentes, principalmente os "*exemplos de sucesso*", onde os membros mais bem sucedidos do grupo relatam as estratégias empregadas nos seus embates empresariais, quando, em geral, devem afirmar a primazia do ponto de vista de sua especialidade face aos concorrentes de outras áreas. Nestes relatos mesclam-se dimensões técnicas e "*filosóficas*" de suas atuações profissionais e nesta mistura solda-se entre os agentes a crença de que sua especialidade é realmente importante e reitera-se a idéia de que os indivíduos do grupo são realmente a elite da área. Estes

esforços parecem imcompreensíveis para os agentes de outras especialidades, mas nesta zona do espaço gerencial eles são absolutamente obrigatórios no afã de conseguir a legitimidade da área, não só perante seus concorrentes, mas principalmente infundido auto-confiança em cada integrante do grupo que ainda se reconhece como dominado. Estamos assim diante de uma verdadeira "*auto-poesis*" (no sentido do funcionalismo de LUHMANN) de capital social e cultural, onde nossos agentes tentam, com sucesso não negligenciável, recuperar os *handicaps* típicos dos profissionais médios de uma área até então pouco valorizada no campo executivo e que desta forma não atraia indivíduos com o volume e a distribuição de propriedades sociais necessários para chegar aos postos mais atraentes do campo gerencial(6). A APARH aparece assim como uma espécie de arlete de seu núcleo duro, como uma forma privilegiada deles se apresentarem ao exterior, numa relação bifásica onde os indivíduos não pertencentes aos grupos informais dos profissionais "avançados" fornecem um acréscimo de representatividade aos primeiros e em troca recebem um selo de legitimação

---

(6) Parte das informações sobre o funcionamento dos "grupos informais" dos RIs pode ser encontrada em DUTRA (1987).

profissional que não obteriam sozinhos(7), repetindo mais uma vez o esquema proposto por BOLTANSKI (1982, cit.).

Na OE financeira o controle da sua direção não parece ser um assunto tão estratégico. Afinal, o reconhecimento da especialidade no mercado de trabalho e no campo gerencial já está sacramentado e os agentes já estão socializados para jogar naturalmente este jogo "de sociedade", cujas regras só agora os RIs estão começando a entender. As necessidades de mobilização do capital coletivo da especialidade não são tão cotidianas e desta forma o controle do espaço é uma questão de menor peso estratégico.

Numa análise anterior (GRUN, 1985), constatamos a presença maciça - mais do que proporcional - de indivíduos oriundos de famílias que faziam parte dos círculos privilegiados da antiga sociedade patrimonialista ( os chamados "quatrocentões" e setores agregados, segundo o modelo proposto por FERNANDES, 1975, pgs. 209 e seg. ) militando no circuito da intermediação financeira de alto nível. Em termos sociológicos, seria uma hipótese interessante pensar que a hipertrofia do sistema financeiro do Brasil, nos quadros da *modernização conservadora* imposta pelo regime

(7) Não conseguimos dados consistentes sobre as tensões específicas que são geradas nesta reciprocidade. De qualquer forma, podemos notar que a frequência às atividades propostas pela OE são uma forma importante dos indivíduos não pertencentes aos grupos adquirirem visibilidade, e serem chamados a participar deles. Esta esfera de cooptação deve contribuir para o esvaziamento das tensões, mas ela implica num reconhecimento absoluto das hierarquias pré-existentes. Podem haver formas subterrâneas de subversão dos valores internos às quais não tivemos acesso. Lembremos mais uma vez as dificuldades da pesquisa neste sub-espço dominado do campo gerencial.

militar saído do golpe de 1964, foi co-determinada pela abertura e criação de espaços no tecido econômico *para e por* esses agentes. Assim, poderíamos explicar a peculiaridade da modernização à brasileira com o reforçamento desproporcional do sistema financeiro e bancário através da criação de séries infindáveis de novos "produtos" financeiros, com a correspondente necessidade de agentes qualificados para manipulá-los.

A distância simbólica do setor financeiro em relação à produção de bens materiais, estigmatizada no universo simbólico das camadas sociais donde os agentes são originários explicaria a sua predileção por este tipo de trabalho. Para explicar a maior eufemização da atividade financeira, quando comparada à mercadologia, poderíamos lançar mão da hipótese, congruente com a história social brasileira, de que o trabalho na esfera do *marketing* estaria mais próximo, simbolicamente, da antiga função do "caixeirinho", estigmatizada naqueles grupos como atividade típica dos imigrantes.

Na pesquisa extensiva que empreendemos no presente trabalho, não houve espaço para identificar claramente a origem social dos nossos "executivos financeiros de empresas não financeiras". Podemos entretanto pensar num mercado de trabalho relativamente contínuo, congregando os financistas de "ambos os lados do muro" - o banco e a empresa. Outros indicadores, como os esportes praticados pelos membros desta OE podem dar uma medida da progressiva assimilação desses

indivíduos aos estratos superiores da sociedade. Nossos agentes praticam cada vez mais esportes como tênis, golfe, bridge, vela, squash, etc.. A medida em que eles se relacionam mais estreitamente com seus homólogos do setor financeiro e com outras séries de indivíduos com estruturas de propriedades sociais análogas, eles acabam, previsivelmente, introjetando alguns de seus valores. É claro que o indicador "esportes praticados" tem de ser visto com reservas, já que as práticas vistas são consideradas "distintas" em momentos diferentes para públicos diferentes, com distinções tênues vistas de fora, mas tremendamente significativas quando vistas de dentro, conforme o esquema do efeito "*trickle-down*" (FALLERS, 1973, cap.1). Assim, a prática do tênis na década de 70 era vista como "nobre", aparecendo bastante nas propagandas destinadas ao público executivo. A medida da disseminação de sua prática, ele foi progressivamente sendo substituído pelo golfe e depois pelo squash e pelos esportes náuticos. Como obtivemos as informações em "cross-section" e não pudemos cruzar esses dados com outras séries de propriedades, fica apenas o registro parcial do seu espraiamento na nossa amostra, o que sinaliza quem são seus vizinhos sociais.

#### O TRABALHO DE REPRESENTAÇÃO E A QUESTÃO FEMININA

As trajetórias dos indivíduos, enquanto representantes de seus pares, também são distintas. Na associação dos RIS, as

equipes dirigentes tendem a preservar-se por diversas gestões, com os agentes afirmando diretamente sua condição de líderes de sua profissão através daqueles cargos. Entre os financistas, a função de representante é vista mais como um trabalho sem finalidades materiais imediatas, mais em prol da comunidade de seus pares do que do indivíduo propriamente dito. Para os RIs é muito mais forte a identidade com sua associação. Nos seus relatos, a gênese da representação é vista como a própria constituição da especialidade, corroborando a idéia de que para eles o capital simbólico coletivo é essencial para alicerçar as carreiras individuais, o que não parece acontecer para os financistas, pelo menos no grau que observamos.

Na questão do gênero também aparecem peculiaridades. Na análise das diretorias de OEs pesquisadas, saltou aos olhos a existência de mulheres nos quadros da APARH, numa zona onde elas não costumam aparecer, pelo que pudemos constatar nas outras OEs. Usualmente, a feminização de uma profissão ou especialidade corre ao lado da sua perda de prestígio social. Por outro lado, trabalhos de campo realizados entre mulheres possuidoras de um título de administrador de empresas ou de engenheiro demonstram claramente o papel dominado que estas exercem naqueles campos, sempre análogos, de acordo com as possibilidades simbólicas e técnicas de cada ambiente de trabalho, com as tarefas femininas na divisão doméstica do trabalho(8). Assim, em diversas nuances

---

(8) Ver TERRA da SILVA (1986) e LONGO (1985).

que mal aparecem nos agregados estatísticos, as mulheres ocupam nas profissões executivas as tarefas mais tipicamente "femininas". Dentre as diversas especialidades gerenciais, as funções de RI podem ser consideradas dentre as mais próximas, simbolicamente, dos papéis femininos, enquanto as funções financeiras aparecem mais próximas das funções de provedor, tipicamente masculina. É claro que estas fronteiras são tendenciais, podendo ser recontextualizadas de formas diferentes em outros tempos ou espaços.

A questão do gênero torna-se relevante em primeiro lugar nas especialidades dominadas do campo executivo e a presença de mulheres nos postos de representação dos RIs é um indicador bem preciso desta tendência. De uma maneira geral, podemos pensar em um tipo de interação que põe lado a lado: *"mulheres bem tituladas x homens experientes"*.

Este conflito se apresenta, até o momento, opondo tipicamente homens de formação autodidata, parcialmente reconvertidos pela posse de um diploma de "segunda linha", contra mulheres possuidoras de diplomas superiores genericamente mais prestigiados, mas não do padrão gerencial, formadas principalmente em Psicologia e Pedagogia e em menor escala em Ciências Sociais ou Comunicação. Abre-se assim um conflito simbólico onde os homens aparecem, tendencialmente, como os possuidores de qualidades na manipulação das rotinas trabalhistas - justamente as primeiras atribuições do antigo chefe de pessoal - e propugnadores por excelência de um modo de dominação "duro",

calcado no exemplo militar. As mulheres, por sua vez, aparecem na cena como campeãs dos métodos "moles", inspirados seminalmente na dinâmica de grupos de Kurt LEWIN (1970). Podemos observar que, quanto mais o conflito industrial é relevante no cotidiano da empresa, mais os homens, definidos segundo a oposição que assinalamos, ocupam os postos chaves das Relações Industriais. Não é assim por acaso que a única citação espontânea a F.W.TAYLOR, enquanto autor relevante para a formação do agente, tenha aparecido justamente em nossa amostra de RIs masculinos. Esta oposição, que numa forma agregada aparece através de um contraste de gênero e também, provavelmente, de gerações, pode apresentar-se com outras nuances em organizações mais afinadas com os padrões administrativos do momento vigentes nas empresas de ponta dos países centrais. Numa época em que o aproveitamento integral do potencial humano das organizações vem sendo considerado cada vez mais como um dos seus principais recursos estratégicos, a administração de recursos humanos sobe na escala das prioridades empresariais, atraindo para esta especialidade indivíduos com cabedais bem distintos de seus antecessores e mais bem considerados nas escalas de valores do campo executivo.

A aparição, bem previsível pelo aumento da procura dos cursos de engenharia e administração por parte dos estudantes de sexo feminino, de quantidades relevantes de mulheres dotadas dos títulos universitários mais considerados no campo executivo, deverá nuançar bastante

nossa oposição esquemática. Nas épocas em que aquelas escolhas profissionais eram consideradas exóticas para as estudantes, o principal fator para explicar os perfis das pioneiras nas carreiras "duras" era a socialização "quase masculina" de mulheres que nasceram em posições e momentos em que suas famílias esperavam varões como herdeiros (TERRA DA SILVA, 1986). Em decorrência do aumento significativo das aspirantes femininas aos postos executivos, podemos pensar razoavelmente que as características distintivas das mulheres que ocupavam tais postos na fase "heróica" irão se esmaecer, aparecendo assim funções do tipo RI como uma excelente porta de entrada do campo para as novas gerentes. Neste caso, que já podemos constatar como uma tendência que se esboça no campo interno das Relações Industriais, o aumento do grau de feminização não irá significar perda de prestígio da profissão como um todo, mas um acréscimo de legitimidade acadêmica, transferindo as clivagens que antes colocavam os RIs no polo dominado do campo gerencial, do fator "autodidatismo" para o fator gênero. Como estamos falando de extrapolações a partir de tendência ainda incipientes, o valor destas "previsões" deve ser consideravelmente relativizado, à medida em que podem intervir na evolução do campo inúmeros fatores menos previsíveis, como uma maior *atualização* das práticas gerenciais brasileiras em relação aos países centrais, o que poderia balançar os equilíbrios de força no campo gerencial como um todo em favor de áreas como a de Recursos Humanos.

## A GENESE DAS ORGANIZAÇÕES

Nos discursos sobre a *criação* das duas OEs aparecem também contornos distintos que mostram sob outro ângulo o balanço de forças que impera no campo gerencial. A justificativa para a fundação da Associação dos RIS alicerça-se fundamentalmente na existência de uma organização internacional de Administradores de Pessoal, que conclamava seus émulos brasileiros a se congregarem e a se fazerem representar em suas reuniões e congressos plenários. A partir deste estímulo *externo*, os antigos grupos de profissionais que já se reuniam informalmente oficializaram as suas práticas societais, fundando a Associação Paulista ( e Brasileira ) de Chefes de Pessoal.

Uma análise cruzada da institucionalização das profissões "clássicas" de Engenharia, Medicina e Advocacia com a profissão de Enfermagem, mostra que a utilização do recurso do exemplo estrangeiro homólogo funciona como uma justificativa fundamental para legitimar as pretensões ao reconhecimento e regulamentação de uma profissão pouco valorizada no Brasil. No caso da profissão de Enfermeira de Nível Superior, esta passagem foi fundamental na argumentação do seu corpo profissional para obter o seu reconhecimento enquanto profissão de nível superior. Foi só brandindo o argumento de que *"nos Estados Unidos já é assim"* que elas conseguiram vencer a oposição das Associações

Médicas que tentavam bloquear o seu processo de legitimação(9). Para as profissões bem referendadas no universo cultural brasileiro como "superiores", tal passo sequer é mencionado. Eventualmente, a filiação a alguma entidade internacional é considerada, mas sempre como um fator acessório na sua gênese, jamais como fato fundador. Coerentes com esse princípio, os nossos financistas somente colocam a questão da entidade internacional a que se filiaram como um aspecto, entre outros, das suas atividades, que vem sendo cada vez mais importante, mas sem nenhum valor transcendental.

As tentativas de avanços na institucionalização da especialidade de RI podem ser medidas através das mudanças sucessivas do nome de sua OE. Partindo da denominação de Associação dos *Chefes de Pessoal* na década de 60, ela muda de nome nos anos 70, passando a se chamar Associação de *Administração de Pessoal* e nos anos 80 adquire o nome de Associação de Administradores de *Recursos Humanos*. Essas alterações sucessivas assinalam a estratégia do corpo em ampliar o conteúdo de sua prática profissional e de seus status perante o campo gerencial como um todo, tudo isso visando o "enobrecimento" da profissão(10). Temos assim que,

(9) Conforme MARINHO (1985).

(10) O termo *enobrecimento* é muito utilizado pelos nossos entrevistados e diante do passado patrimonialista da sociedade brasileira, sua escolha não pode ser atribuída ao acaso. Entre atores situados em pontos mais altos da escala executiva, encontramos também o termo "*gentrification*", aparentemente importado dos EUA da Era Reagan, onde ele significa a revalorização imobiliária de bairros e zonas anteriormente degradadas.

no fim da década de 80, a função de "Chefe de Pessoal" é considerada como a simples gestão das rotinas trabalhistas, sendo considerada uma sub-área da Administração de Pessoal que engloba também as funções de benefícios, administração de salários, etc... Finalmente, a Administração de Pessoal é considerada uma sub-área da função de Recursos Humanos ou de Relações Industriais, que inclui, além das anteriores, as funções de treinamento de pessoal, gestão de carreiras, etc..

#### A ORIGEM E AS PRETENSOES

Em que pese os sucessos dos RIs e de sua associação no reconhecimento da especialidade, podemos ainda ver bem nítidos os efeitos da polaridade do campo gerencial agindo contra suas pretensões, justamente nos pontos estratégicos por onde passam os principais vetores de atualização do campo gerencial. Na época da importação do padrão norte-americano das empresas multi-divisionais, a ênfase maior das tarefas executivas estava na criação de mercados para os produtos e na coordenação dos recursos principalmente financeiros das empresas(11). Como vimos, criava-se assim um espaço magnífico para uma nova inserção social de amplos

(11) O texto mais clássico da filosofia empresarial daquele momento era "Miopia em Marketing", de T.LEVITT (1975), que advogava a preponderância das funções de mercado sobre as funções de produção na determinação das estratégias mais globais das empresas. Este texto ganhou uma enorme difusão no mundo empresarial brasileiro, tanto nas escolas de administração quanto nas sessões internas de treinamento das empresas.

setores das classes médias brasileiras, que assim mantinham-se o mais longe possível do trabalho manual, historicamente estigmatizado na sociedade brasileira e das posições tradicionais no Serviço Público que estavam passando por processos de desvalorização salarial e social rapidíssimos. Conforme o modelo norte-americano começava a se desgastar, sob o impacto do "milagre japonês" e das teorias que procuravam explicá-lo e recontextualizá-lo, começam a se tornar importantes as tarefas mais ligadas à manufatura de um modo geral. Surge daí a ênfase atual das teorias gerenciais nas questões de envolvimento do pessoal da empresa, particularmente a mão de obra direta, com os objetivos da empresa. Agora, trata-se de explorar as "capacidades encobertas do pessoal". Este poderia ser um momento de inversão das hierarquias previamente existentes no campo executivo, já que as tarefas normalmente associadas ao espectro de atuação dos RIs passam a ter "importância estratégica" nas empresas. Mas a lógica social prepondera largamente sobre uma possível lógica técnica: o aparentemente pequeno passo que os RIs deveriam dar para se tornar os grandes campeões e manipuladores do "despertar das potencialidades dos operários" parece grande demais para as possibilidades de seus agentes médios.

Vista de fora, a trama guarda algo de paradoxal: nas publicações e autores mais prestigiados do *management*, fala-se, cada vez mais, no "fim da primazia financeira", ou da "ótica voltada para o mercado" e no início da era do

envolvimento. Este discurso penetra os poros do campo gerencial, adquirindo o status de verdade absoluta. Entretanto, é mais fácil observarmos o aparecimento "fora do lugar" de um círculo de controle da qualidade (CCQ) - considerado em geral o primeiro instrumento operacional de envolvimento da mão de obra com os destinos da empresa - num departamento financeiro ou de marketing do que num setor de RI.

Observando os cursos propostos pela OE dos RI em meados de 1988, e participando de algumas atividades de reciclagem da área em diversos pontos do país, pudemos constatar o desconhecimento das platéias compostas de agentes daquela especialidade seja em relação à literatura internacional relacionada ao tema "envolvimento da mão de obra", seja em relação às ainda tímidas experiências nacionais a respeito. Tudo se passa como se, tacitamente, ficasse demarcado que o campo da experimentação social nas empresas é uma zona de atuação exclusiva dos engenheiros e dos administradores já dotados de legitimidade prévia. A ilegitimidade dos nossos atores é tamanha, que eles nem parecem colocar-se a possibilidade de tomar a iniciativa de conduzirem essas inovações. Lançando mão do quadro internacional como referência, podemos rapidamente constatar que em outros espaços sociais, com histórias distintas de formação do campo gerencial, os agentes de RI aparecem verdadeiramente como os "campeões" da mudança social (VILLETTE, 1979).

O fenômeno da experimentação de novos arranjos sociais nas organizações no Brasil está se desenvolvendo num sentido absolutamente congruente com a distribuição prévia de capitais no campo gerencial. O termo "experimentação" ganha primazia sobre o termo "social", de tal forma que o direito de fazer experimentos, quaisquer experimentos e a idéia mesma de tentá-los, estão distribuídos de maneira tão assimétrica, em benefício dos executivos que já dispõem de legitimidade prévia, que eles nem surgem no horizonte de possibilidades dos nossos RIs "médios". Com a progressiva complexificação do espaço das Relações Industriais nas empresas, principalmente com o aumento do número de mulheres bem tituladas na especialidade, o centro de gravidade das empresas poderá mudar, ainda que ligeiramente num primeiro momento, no sentido de tornar a experimentação social um campo factível para nossos agentes, ou mais provavelmente, para os seus sucessores.

#### OS FATORES EXTRA-CAMPO

Em que pesem todos os fatores que listamos contra as veleidades enobrecedoras dos RIs na arena gerencial, eles dispõem, e usam, alguns trunfos circunstanciais bastante fortes que aliviam o peso dos determinantes de ordem estrutural que confinam as suas pretensões. A sua associação é constantemente cortejada pelos grandes jornais diários para veicular através deles os seus informativos

institucionais. O espaço para isso são as páginas de capa internas dos cadernos dominicais dos periódicos que veiculam propostas de emprego. Conseguindo esta inserção, o jornal escolhido tenderia a fazer dos profissionais de RI, os responsáveis nas empresas pela escolha do órgão de imprensa a ser utilizado enquanto veículo para os anúncios de recrutamento, leitores cativos do diário correspondente e assim induzi-los a escolher o mesmo jornal enquanto órgão privilegiado para suas demandas. O cortejamento fica cada vez mais forte, à medida em que as receitas advindas daquelas veiculações tornam-se mais importantes para o orçamento dos jornais. Abre-se assim um espaço cada vez maior, não conseguimos estabelecer se existe algum acordo formal ou não, para o cultivo de reciprocidades entre os jornais e os membros proeminentes da associação, que passam a ser cada vez mais consultados e têm suas opiniões registradas nas colunas econômicas dos periódicos. Evidentemente, o destaque conseguido aumenta a legitimidade individual dos agentes e da entidade como um todo.

Os eventos oriundos dos conflitos trabalhistas, que facilmente adquirem o estatuto de notícias importantes, também encontram nos profissionais de RI os informantes privilegiados para *"falar pela empresa"*. Com isso, nossos agentes adquirem uma importância no quadro empresarial que eles não teriam realmente no cotidiano "apaziguado" das empresas. Assim, a "força mediática" dos RIs poderia em algum grau contrabalançar a sua fraqueza intrínseca no campo executivo considerado em seu sentido estrito. O cruzamento deste vetor com o do crescimento relativo de sua legitimidade interna via feminização poderia potencial eventuais estratégias de subversão da hierarquia reinante no campo gerencial. Mas tal veleidade somente teria efetividade num quadro geral de valorização do "fator humano" a nível social. Desta forma, a lógica da invenção social acaba empurrando nossos agentes a contribuir para esse processo, ainda que suas disposições pessoais mais intrínsecas puxem num sentido contrário.

## CAPITULO V

### OS INOVADORES CONTRA OS EXPERIENTES

A análise dos conflitos e acomodações que dão vida ao campo gerencial aponta duas formas básicas de formação de coortes que poderíamos caracterizar, em termos de sua importância sequencial, como a forma que divide os agentes segundo um critério "*geracional*" e a forma que divide os agentes segundo seus "*tipos de capital cultural*". Neste capítulo iremos trabalhar com a primeira delas.

Um bom registro da dinâmica geracional que corta o mundo das administrações passa por um rápido apanhado da história empresarial brasileira dos últimos 40 anos, que irá enquadrar o campo gerencial que estudamos. As chamadas organizações "complexas" ( Cf. ETZIONI, 1967 ) são uma evolução recente do tecido econômico brasileiro, sobretudo se nos limitarmos ao seu setor privado. No período pré-64, elas eram raras exceções no panorama industrial e comercial. Mesmo no setor financeiro, embora já pudessem ser observadas organizações de grande tamanho, elas ainda não tinham adotado os principais traços das chamadas organizações modernas.

Os complexos empresariais atualmente existentes apareceram quer através da mutação interna das antigas organizações

pré-monopolistas(1), quer através da implantação no Brasil de filiais de grandes empresas multinacionais, quer pela rápida evolução de empresas brasileiras mais modestas que souberam se adaptar às linhas de força a que estava submetido o campo empresarial depois do golpe de 1964. A partir destas origens diversas, as empresas convergiram para o padrão organizacional então paradigmático a nível internacional, que poderíamos descrever em uma palavra como o da "departamentalização". Para caracterizar este momento, podemos buscar o grande *best-seller* da literatura gerencial brasileira dos anos 60 e início dos 70, os "*Princípios de Administração*", de KOONTZ & O'DONNELL (1962), que descrevia e prescrevia a "departamentalização" como a grande receita gerencial. Posteriormente, já no fim dos anos 70 e início dos 80, sob o impacto da automação de base micro-eletrônica, começa a se esboçar um novo paradigma, ainda não perfeitamente definido, mas que passa pelo aprofundamento do processo de substituição de mão de obra por máquinas "inteligentes", tanto no trabalho de transformação de matéria, quanto, agora mais profundamente, no trabalho burocrático de forma geral ( KAPLINSKY, 1984 ).

Esquemáticamente, cada uma das três épocas que assinalamos gera um tipo específico de *economia pulsional*(2) que produz

(1) REISS (cit.) analisa esta evolução para três grandes empresas brasileiras do período anterior a 1964 - a Matarazzo, a Votorantim e a Villares, que realizaram esta transformação com um grau muito distinto de sucesso.

(2) O conceito de " economia pulsional ", empregado na sociologia histórica por ELIAS ( 1975, II parte ) desde a década de 30 fornece uma boa solução provisória para a ligação problemática entre os níveis macro e micro

seus agentes organizacionais típicos ao mesmo tempo que os hierarquiza em função da sua capacidade de interiorizar os constrangimentos do *tempo* assinalado e agir em conformidade a ele. Os novos padrões surgem em contraposição aos existentes, mas à medida em que os anteriores já se enraizaram nas instituições e nos atores, as configurações concretas observáveis sempre se apresentam como uma mistura complexa entre o mais recente e os modos de organização anteriores ( VILLETTE, 1988 ).

No Brasil do início do processo de constituição das organizações complexas, o único padrão existente para absorção e/ou comparação era o da Administração Pública, já parcialmente cindido entre o setor da Administração Direta, considerado pouco eficiente, onde reinavam, pelo menos no imaginário, os *filhos da folha* (FAORO, 1979), descendentes diretos da administração colonial portuguesa e o setor indireto, representado na época principalmente pelo Banco do Brasil e menos caracteristicamente pela então nova Petrobras, organizações que eram consideradas modelo, gozando de bastante prestígio e aparentando dinamismo e eficiência.

Para a grande maioria dos agentes envolvidos na primeira vaga de transformação das empresas privadas já existentes em organizações "modernas", este primeiro modelo foi vivenciado de maneira ambígua, ao menos enquanto referência a ser imitada e a ser ultrapassada. Não é assim por acaso que eles

---

sociológico, que continua sendo uma questão de fronteira na disciplina.

se definem, no mais das vezes, como "*funcionários*" das empresas em que trabalham em ou que trabalharam, em contraposição aos "*operários*" ou "*peões*", de acordo com as terminologias locais.

Para os agentes que se engajaram nas organizações no nosso "segundo tempo", o estilo "funcionário" é totalmente estigmatizado e se, inadvertidamente, o pesquisador cataloga um desses agentes naquela rubrica, ele terá diante de si um interlocutor enfurecido. Ao contrário de seus predecessores, eles são gerentes ou *executivos*. Agora, funcionário passa a ser sinônimo de burocrata, de pessoa estática, ultrapassada, etc.. Mais uma vez, nossa análise se depara com uma distinção infinitesimal e aparentemente destituída de sentido para o observador externo, mas ela é vivenciada pelos atores como o ponto da última diferença, que separa as duas classes significativas de agentes com suas propriedades sociais típicas, não perfeitamente explicitadas, mas intensamente sentidas pelos que as vivem. Correlativamente, os "funcionários" tentam fazer prevalecer a não existência de distinção jurídica entre o estatuto dos dois grupos para afirmar a sua similitude real e portanto a igualdade de chances e de prestígio. Diante deste quadro argumentativo, os seus sucessores só encontram mais uma afirmação do apego dos "funcionários" a normas envelhecidas e já desprovidas de sentido, como mais uma prova da separação *real* das duas classes de agentes. Poderíamos inclusive dizer que a interpretação diferente de uma

situação vivida em comum é uma poderosa chave analítica para penetrarmos na lógica dos conflitos geracionais(3).

### O NOVO E O VELHO: RESISTENCIA E ADAPTAÇÃO

A medida em que as situações pesquisadas no nível microsociológico não estão suspensas no ar, mas suportadas pela sociedade inclusiva, no mais das vezes o sentido prevaiente de cada situação pontual estará dado pelo maior ou menor enraizamento de cada interpretação no imaginário social e principalmente nas fontes mais dinâmicas de produção e divulgação de idéias e de imagens. No Brasil empresarial do fim dos anos 70 e começo dos 80, quase totalmente penetrado pelos critérios de excelência do estilo norte-americano, onde um dos maiores valores é o da liderança jovem - o general de 40 anos - fica fácil ver para onde soprou o vento que *sobredetermina* grande parte dos conflitos organizacionais ocorridos no país..

Podemos comprovar indiretamente a força do paradigma dominante observando a reação dos grupos empresariais que pretendem manter uma administração "à antiga". Para conseguir esta finalidade, eles são obrigados a criar verdadeiras *instituições totais*, à medida do possível

(3) A análise se complica um pouco porque o investigador não está tão advertido da necessidade de objetivação para este tipo de conflito, quanto já está para outras formas de exibição da dinâmica social onde ele tem muitos traços de socialização em comum com uma das classes de agentes, tendendo assim a considerar "universais" alguns pontos de vista de seus coetâneos.

isoladas, do meio empresarial dominante. O BRADESCO, que aparece mais uma vez como o exemplo acabado e bem sucedido desta tendência, faz frente ao desafio do paradigma dominante engajando-se na produção de um impressionante sistema de auto-reprodução interna. Ele começa com escolas em regime de semi-internato localizadas nas zonas mais desprivilegiadas do país e culmina, atualmente, na "Cidade de Deus", onde moram e trabalham uma boa parte de seus funcionários e localiza-se mesmo uma escola de terceiro grau voltada para a formação dos quadros internos do grupo (SEGNINI, 1986 ).

Em relação ao nosso "terceiro tempo", a inflexão do processo de automação, a análise geracional centrada nas OEs não forneceu indicadores de qualidade, uma vez que os novos agentes organizacionais não estão ainda bem definidos, sem entidades que os congreguem tipicamente. A multiplicidade de organizações que pretendem agrupar agentes em torno da maestria do processo de automação demonstra a incipiência do processo.

Os diversos tipos de agentes *encarnam* épocas sucessivas das organizações e seus respectivos constrangimentos tecnológicos e organizacionais. Para explicar estes grandes cenários, entram em choque duas ordens de propostas concorrentes. A primeira delas é o determinismo tecnológico, que oferece à variável exógena tecnologia o primado das explicações dos rearranjos dos processos de trabalho e *consequentemente* das hierarquias estabelecidas entre seus

comandantes. A segunda ordem de explicações é o determinismo social, que dá a primazia explicativa aos fatores endógenos às situações sociais analisadas.

Numa zona do campo intelectual onde se defrontam profissionais oriundos de áreas de conhecimento até então distantes, com tradições de pesquisa e análise construídas de acordo com lógicas desconectadas entre si, cada uma delas acostumada a privilegiar fatores diferentes, essa discussão passa fundamentalmente pela qualificação do formulador do discurso científico legítimo sobre o assunto. Assim sendo, parece mais pertinente trazer a questão da ordem dos fatores explicativos das mudanças organizacionais para o campo da SOCIOLOGIA DOS INTELECTUAIS do que a sua manutenção na esfera dos estudos sobre trabalho e organizações. No mais das vezes, a "evidência científica" instituída por cada trabalho isolado reflete respostas já pré-determinadas pelo próprio *desenho* da pesquisa em que ele se ampara, pela forma com que ela constroem o objeto estudado. No nosso caso, trabalhando a partir dos atores e de suas organizações, fica "automaticamente assegurado" o triunfo da série de explicações endógenas. Antes de polemizar, basta-nos apontar que qualquer tecnologia é inerte sem seus aplicadores e que ela será tão mais disruptiva quanto mais interesses divergentes estiverem em jogo. Neste *desenho*, os atores *constroem* o alcance e as possibilidades das tecnologias organizacionais ou industriais.

## A SOCIOLOGIA DAS GERAÇÕES

Atribuindo ao contexto social o status de variável explicativa e à tecnologia o de variável dependente, o *conflito geracional* pode ganhar uma grande amplitude explicativa. A Sociologia das Gerações não goza atualmente de grande prestígio, talvez pela dificuldade da definição científica de seu objeto, que resvala frequentemente na conceituação do senso comum, além da dificuldade de se tratar a questão em termos macroestruturais. A sua riqueza aparece muito mais no campo dos estudos culturais, para caracterizar grupos de intelectuais ou mesmo de políticos.

Podemos dar ao conceito de *geração*, a idéia de um conteúdo cognitivo comum que é vivenciado por um grupo de atores e imposto pela História, através de um feixe de constrangimentos vivido indistintamente por todos os atores que passaram pela mesma experiência na mesma etapa da vida. Este tipo de análise só pode ser operativo quando pensamos em indivíduos vivendo num meio social relativamente homogêneo e vislumbrando expectativas de futuro análogas. Diferentes agentes, coetâneos cronologicamente, irão divergir fortemente na sua idade social, à medida em que as diferentes classes sociais e respectivas frações dão um significado diverso e periodizam também de forma diferente as várias etapas da vida pessoal de seus membros.

A partir das experiências realizadas na URSS da década de 1920 pela equipe de Psicologia Cognitiva de VYGOTSKY (1984).

onde se esclareceram as interações entre pensamento e linguagem na interiorização da estrutura social pelas crianças, BERNSTEIN (cit.) irá desenvolver a noção de códigos de apreensão e de exteriorização, que podem ser tipificados tanto a nível geracional quanto ao nível da posição da família da criança na estrutura social. A partir desta conceituação, onde se imbricam as ordens afetivas e racionais do aprendizado, a Sociologia das Gerações irá encontrar guarida para, caminhando na linha do construtivismo social, fornecer instrumentos de análise para a determinação dos cortes significativos entre as idades (Cf. ATTIAS-DONFUT, 1988).

Para os fins de nosso trabalho, a sequência de estudos citada alicerça: *primeiro* que os atores constroem quadros de referência mais ou menos complexos em suas socializações primárias - onde eles encaixam o rol das experiências vividas - que são modais para cada classe social relevante. Nas classes mais abastadas, as crianças tendem a desenvolver vários níveis de análise, que BERNSTEIN (cit.) chama de "*código elaborado*", passando da ordem de vivência cotidiana à ordem da abstração intelectual quando a situação assim o exigir, a partir de uma espécie de desenvolvimento mimético das habilidades já possuídas por seus progenitores; já nas crianças das classes baixas, só se desenvolve bem o código da vivência cotidiana, chamado pelo mesmo Autor de "*código restrito*", que será utilizado indistintamente em todas as situações. Os desenvolvimentos do quadro intelectual

abstrato em fases posteriores da vida é bastante improvável, dada a inércia produzida pelos investimentos afetivos e de adaptação a um mundo difícil de ser vivido, o que marca em geral os limites do aprendizado do tipo autodidata. *Segundo*: a dimensão geracional do processo aparece justamente no cruzamento entre as ordens afetiva e racional da vivência, quando os acontecimentos que marcarão as gerações serão necessariamente distintos, e conseqüentemente a produção dos quadros de linguagem que referendam o equipamento cognitivo dos agentes, gerado nesta convergência, será geracional. *Terceiro*, a partir dos códigos divergindo em função da geração de seu portador, o significado imputado a cada fenômeno social relevante pode ser fundamentalmente distinto segundo a geração do ator em questão.

#### TIPOS DE CONFLITO GERACIONAL

Carregando os três pontos acima e cruzando-os com alguns desenvolvimentos produzidos nos estudos sobre elites estatutárias e culturais, podemos conceituar *dois padrões de conflito geracional* significativos para a nossa análise. O *primeiro* deles inspira-se na análise de DUBY ( 1964 ) sobre as sucessões aristocráticas no *Maconnais* medieval. Mostramos aquele Autor que o pertencimento à categoria dos *jovens* ou dos *seniors* e principalmente o comportamento esperado e efetivo dos agentes daquelas coortes não era ditado por sua idade cronológica, mas sim pelo tipo de inserção momentânea

que eles tinham naquela sociedade. Assim, os herdeiros *presuntivos* e seus séquitos eram mantidos num estado de turbulência e de aventuras constantes que, além de desafogar o congestionamento das linhas sucessórias pela morte prematura de alguns pretendentes, mantinha-os afastados de suas herdades até o momento da passagem do cetro e do feudo, quando podiam casar e *assentar praça*.

Aquele momento era ditado fundamentalmente pelo estado do então ocupante principal da herdade. Somente com a sua morte ou declaração de incapacidade física e intelectual é que as sucessões e consequentes mudanças de papel e de *comportamento efetivo* se processavam. É claro que os herdeiros tinham todo interesse em apressar o momento da passagem forçando a interpretação da incapacidade de seus genitores ou, no limite, eliminando-os, enquanto que os últimos faziam todo o possível para afastá-los de seus feudos, criando desta forma uma forte dinâmica conflitual.

A passagem entre os papéis era assim muito mais ditada pela idade social do que pela idade cronológica dos agentes, cujo estatuto estava prestes a mudar, moldando tanto a *physique* quanto a *psyque du rôle*. Numa sociedade fechada, que mal se mantinha em situação de reprodução simples, aqueles conflitos opunham simplesmente posições diversas num *jogo de soma zero*. Assim, em termos de criação institucional ou de complexificação da malha social, estes conflitos eram pouco significativos, mas mostram-nos claramente a importância de se dissociar o conceito de idade cronológica

do conceito de idade social. Realiza-se assim uma *ruptura com o senso comum*, que costuma estabelecer direta e biunivocamente a relação entre uma idade cronológica e uma expectativa de comportamento. Para o presente estudo, onde constatamos a presença de agentes coetâneos, em posição similar se observados a partir de uma lente macro, mas colocados em micro-posições organizacionais concorrentes e principalmente, sendo o fruto de modos de socialização diversos, a idéia de pensar o conflito geracional enquanto conflito entre modos diferentes de se ocupar a mesma posição fornece um ótimo instrumento de análise. Esbarramos desta forma nos limites da analogia com a situação analisada por Duby. Lá, tratava-se de um tipo de luta onde variava apenas a posição dos agentes, mas não a concepção básica de como o papel deve ser desempenhado, na disputa pela direção do mesmo senhorio, que não mexe nas estruturas da sociedade, produzindo pouca ou nenhuma novidade institucional. Por isso chamamos essa modalidade de conflito de gerações de *estática*.

Outro tipo de conflito, analisado seminalmente por SCHORSKE (1979), é mais importante para nossos propósitos. Discutindo a Viena "*fin-de siècle*", o autor vai nos revelar o conflito de gerações que explica a trama social responsável pela aparição de uma coorte impar de intelectuais, uma geração que foi de KLIMT a FREUD, passando por figuras não menos gigantescas como KRAUS. Numa sociedade ainda fechada, mas em processo de abertura, onde as

possibilidades de inserção nas antigas posições existentes estão bastante prejudicadas pela ação ainda eficaz de seus antigos ocupantes, essa nova geração será obrigada a criar novas posições, criando um jogo de *soma positiva*. Estas situações favorecem muito a criação explosiva de novidades e facilitam a sua difusão, já que os novos criadores são justamente a expressão avançada de toda uma geração insatisfeita. Desta forma, os antigos padrões de excelência são terrivelmente contestados e o modo de reprodução ainda vigente aprofunda a sua crise, afinal já revelada pela simples incapacidade de absorver os recém-chegados, fornecendo-lhes posições institucionais.

Abrem-se espaços para a venda de "novos peixes", embora os antigos comerciantes possam impugnar as novidades como "obras de camelôs". Como o espaço daquela Austria majoritariamente católica e agrária era bem limitado, a nova geração intelectual será obrigada a extravazar o seu dinamismo, convertendo-se numa diáspora que irá fecundar toda a cultura ocidental. Este tipo de conflito ultrapassa de longe os limites paroquiais do primeiro tipo, pondo em choque indivíduos oriundos de diferentes arranjos familiares os quais, por sua vez, são expressão de modos de socialização diversos, que se expressam em diferentes *habitus*.

Agora, os novos atores entrarão em cena principalmente através da *redefinição* dos papéis e portanto dos cargos e das maneiras do seu preenchimento. Dai darmos à esta

modalidade de conflito a denominação de *dinâmico*. Para os nossos propósitos, esta modalidade terá um forte poder explicativo, a partir das similitudes entre a situação descrita por Schorske e nosso objeto.

### AS GERAÇÕES E O DETERMINISMO TECNOLÓGICO

Os conflitos geracionais expressam-se atualmente nas empresas e organizações econômicas em geral através de grandes subversões nos ambientes de trabalho. Elas são vivenciadas pelos seus atores como decorrências implacáveis dos constrangimentos tecnológicos. Assim, as sentenças de decadência social são em geral travestidas de "envelhecimento profissional gerado pela incapacidade de adaptação às novidades tecnológicas e informáticas". As promoções sociais ensejadas no outro lado do processo, são vistas como se tratando do efeito da "capacitação técnica dos promovidos". Olhando estas situações mais detidamente, encontraremos traços geracionais bem delineados, tanto nas coortes vencedoras quanto nas perdedoras.

Resguardadas as condições *prosaicas* do universo que estamos tratando, surgem fenômenos análogos aos discutidos por Schorske. O rápido processo de difusão de novidades tecnológicas, de gestão e também sociais, pode ser explicado a partir da grade geracional. Gerações sucessivas de agentes das classes médias, não encontrando mais espaço para a reprodução simples das posições ocupadas por seus

ancestrais, ou simplesmente já vislumbrando a impossibilidade de conseguir os rendimentos esperados nas gerações passadas para seus investimentos em educação - seja porque estas posições não existem mais na economia monopolizada, seja porque elas perderam o prestígio relativo que gozavam anteriormente, principalmente no que tange aos filhos de comerciantes e rentistas - irão dirigir toda a sua energia social para a criação de espaços nas novas organizações que surgem justamente com a monopolização da economia. Embora a ação dos mecanismos econômicos aumente a deserção relativa nas classes médias, podemos ainda ver uma super-representação estatística de "jovens" descendentes de imigrantes judeus nas confecções "de ponta", assim como os descendentes de armênios no comércio de calçados, também de luxo e os descendentes de árabes num comércio de tecidos e armarinhos, diferente de outras épocas, mas ainda comércio de tecidos. Esta atualização das heranças, com a adaptação relativa dos novos agentes aos novos tempos é um fascinante campo para o estudo da reprodução social. Aplicadas num *momento oportuno*, as energias destes diversos setores da mesma coorte geracional contribuirão para alargar imensamente os espaços de inserção possível dos agentes, robustecendo o universo organizacional e dinamizando o tecido econômico como um todo.

Nas organizações já existentes e no Aparelho de Estado, esta é também a época da introdução dos primeiros computadores e dos sistemas de gestão a ele associados. Este

cruzamento com as novas possibilidades instrumentais resultou no principal "bonde tecnológico" que os agentes da nova geração pegaram. Assim, eles saíam motorizados para uma corrida em que seus concorrentes autodidatas só andavam a pé. A partir do advento do computador, as empresas serão rapidamente reorganizadas nos moldes "exigidos" por essa nova ferramenta de gestão.

Seguindo um padrão internacional recontextualizado pelos condicionantes internos brasileiros, as organizações irão procurar avidamente os "quadros técnicos" com formação análoga à de seus correspondentes nos países centrais e pela primeira vez, irão encontrá-los na quantidade demandada. Esse cruzamento de séries causais relativamente distintas aparece frequentemente nos agentes que viveram esta época organizacional. Os primeiros quadros "bem formados" que engajaram-se nas empresas em rearticulação, tiveram em geral carreiras fulminantes. As suas trajetórias pessoais passaram a ser exemplos para os executivos mais jovens com "mesma formação", que irão tentar seguir os seus passos de uma maneira praticamente mimética (GRUN, 1985). Aqueles "grandes executivos" passam em geral ao largo das OEs, dispendo de um capital de reconhecimento profissional próprio, sendo em geral considerados mais do que simples financistas ou mercadólogos, antes eles são considerados portadores de uma "visão de conjunto" dos problemas empresariais, que os coloca no campo superior da *"administração estratégica"*, conforme vimos no capítulo II *infra*.

O principal atributo da nova geração passa a ser a contemporaneidade tecnológica. Os constrangimentos advindos do choque geracional irão encarregar-se de fazer estes "jovens" *encarnarem* aquela característica e demonstrá-la em todos os momentos, dando a este trunfo a maior rentabilidade possível, e *impossível*... Assim, exacerbam-se as diferenças entre os recém-chegados e os antigos ocupantes, ou postulantes aos cargos que existem ou estão surgindo. Neste processo, as novidades técnicas e organizacionais encontram os canais ideais para escoarem dos seus locais de gestação nos países centrais para os de importação no país e posteriormente para os vasos capilares nas empresas, montadas nos novos agentes engajados nesses processos de lutas geracionais.

No nível simbólico, toda a ética construída nas carreiras autodidatas é posta em xeque no conflito que opõe polarmente a *técnica* dos novos executivos contra a *lealdade* dos antigos funcionários. Estes últimos, no mais das vezes, perdem até a capacidade de expressar o seu descontentamento, tamanha é a violência simbólica posta em marcha no processo, que não se trava simplesmente em cada ambiente organizacional isolado, mas ganha uma dimensão societal com a atuação onipresente dos meios de comunicação de massa. Esta perda da voz explícita de toda uma geração de agentes organizacionais acaba gerando um extremo pessimismo nos membros desta coorte, bem explorado politicamente por figuras como Janio Quadros, que pregam a volta aos valores

típicos da época de sua plenitude. Pudemos notar o apego desta camada de agentes a JQ nas eleições para governador do Estado de São Paulo em 1982, num momento em que aquele personagem era extremamente estigmatizado pelos novos agentes que detinham as principais posições na organização estudada, sem que isso diminuísse nem suas convicções nem seu entusiasmo em defender o líder de sua geração(4).

### O CONFLITO GERACIONAL NAS OES

O conflito geracional entre os dois tipos de agentes fica nítido e adquire uma certa generalidade, quando analisamos as suas respectivas éticas enquanto profissionais e enquanto representantes de seus pares. Ele revela não só as diferentes expectativas pessoais como também os estilos de atuação postos em prática nas empresas.

Em pesquisas anteriores, documentamos algumas modalidades de conflitos geracionais que apareciam como a forma básica de enfrentamento através do qual se processavam mudanças organizacionais profundas, em organizações tão díspares como sindicatos operários altamente mobilizados que articulavam novas modalidades de greves e bancos multinacionais que aprofundavam o seu processo de automação (ZILBOVICIUS, FERRO

(4) Seria interessante ler a disputa eleitoral entre Fernando Henrique Cardoso e JQ visando a Prefeitura da Cidade de São Paulo em 1985 sob esta ótica. Afinal, mais do que nunca, FHC encarnou os novos agentes com seu discurso e apresentação "modernos", contrapostos ao JQ de lapelas e gravatas largas e voz empostada, mas uma enorme capacidade de expressar subliminarmente o ressentimento daquela coorte.

& GRUN, 1986 e GRUN, 1986). Naquelas análises, o horizonte eram os resultados concretos da comparação "organização antes e organização depois". Na pesquisa extensiva centrada nas diversas OEs, não pudemos documentar com nitidez suficiente esses processos que só adquirem inteligibilidade quando observados em série temporal. Mas pudemos coletar material bastante rico para uma comparação *em corte*, centrada nas questões de visão de mundo e ética. Uma vez cruzadas essas novas informações com os resultados anteriores, poderemos ter uma reconstrução comparativa rica o suficiente para generalizar alguns aspectos simbólicos que marcam os conflitos geracionais e a sua ligação, por vezes bem direta, com o comportamento "material" de nossos agentes.

No *desenho* da pesquisa que sustenta este trabalho, entrevistamos os atuais presidentes das associações e quando possível, algum de seus membros fundadores. Apresentamos aqui uma contraposição paradigmática, possível de ser encontrada na OE mais antiga do nosso espaço. O confronto das entrevistas revela a superposição de dois tempos da atuação profissional, os quais, garimpados, mostram os sedimentos de duas posturas distintas face à sociedade.

Um dos antigos fundadores da APARH narrou-nos, em estilo heróico, as suas impressões sobre as primeiras reuniões informais dos "*chefes de pessoal*", que queriam se aprimorar profissionalmente - e moralmente e filosoficamente e educacionalmente, etc.. - levando à constituição da OE pela

junção de vários grupos homólogos. Para ele, sua Associação é um fim em si só, ela é a *"grande escola que formou a nossa geração"*. Tanto isso é verdade, que, em seu depoimento, o trabalho de construção da OE é confundido com a sua própria carreira profissional. Reivindicando possuir mais de 70 diplomas de aperfeiçoamento, ele demonstra a típica postura de deslumbramento dos autodidatas frente à cultura. No mesmo tom, a definição que ele dá para o papel do profissional de sua área é a de *"meio termo entre o capital e o trabalho"*, a pessoa que pode argumentar entre os dois extremos aparando as arestas e levar às partes o *"bom senso que deve nortear o relacionamento entre as classes"*. Ao lado da epopéia da constituição da sua entidade, ele nos fala espontaneamente do primeiro automóvel que possuiu, um SKODA, na década de 50, *"quando ter um carro não era para qualquer um, era um sinal de prosperidade"*. Ele conta-nos que a aquisição estava acima de suas posses, mas como ele se encantou com o veículo, o seu patrão acabou adiantando-lhe uma boa quantia de dinheiro. Ele foi *"chefe de pessoal"* daquela empresa durante uma boa parte de sua carreira e sempre *"deu à empresa o melhor de si"*.

Em aberto contraste com a postura daquele seu predecessor, o atual presidente da APARH (1988), gerente geral de recursos humanos de uma grande empreiteira, *"não se abre sobre assuntos pessoais"*. Ele tem curso superior e defende a atuação do profissional de RI como uma espécie de *"consultor interno"*, que diagnosticaria problemas e.

*"compraria as soluções junto aos consultores externos existentes no mercado".* Ele acha que os profissionais de outras áreas têm razão ao criticarem "RI" por favorecer o inchaço do seu setor - opinião externada por agentes de outras especialidades e confrontada com nosso entrevistado - tendo dado *"uma importante entrevista à Revista Exame"*, colocando sua postura e assim, criticando indiretamente seus companheiros. Para ele, o administrador de RI deve estar *"resolutamente ao lado do capital"*, trabalhando em sintonia direta com os objetivos da empresa. Ele acha que o *"homem de RI"* deve ser ouvido pelo governo, ouvido pela Constituinte(6). Ele declara-nos, por fim, que um dos seus objetivos à testa da APARH prende-se a *"poder fazer bastante contatos, se projetar, para mais tarde poder tornar-se um consultor independente"*.

Salta aos olhos a diferença de *fairplay* dos dois agentes em relação às organizações em que respectivamente militam e trabalham. O nosso primeiro agente autodidata não revela nenhum manejo na relação *"servir x servir-se"* das empresas onde trabalhou ou da OE para cuja construção ele contribuiu. Já o segundo agente pensa esta relação de forma mais simétrica. Ele chega a colocar os seus interesses particulares acima dos interesses das organizações,

(5) A entrevista foi realizada no primeiro semestre de 1988, no período das "Comissões Temáticas" da elaboração da Constituição de 1988. Neste momento, todos os olhos estavam voltados para a preparação da nova armadura institucional. Neste campo de especialistas de RI, era profunda a ansiedade causada pela iminência de alterações profundas na legislação trabalhista, que afinal não foi tão modificada.

aparentemente sem nenhum problema ético, declarando-nos que *"..eu costumo dizer que ninguém faz as coisas só por altruísmo, sem querer se beneficiar delas..."* . Claramente, ele serve às organizações na perspectiva de depois servir-se delas na alavancagem de uma carreira *solo*. Nosso primeiro agente, ainda que afirme ter construído a APARH e ter *"..feito o setor de pessoal.."* das empresas onde trabalhou , sente-se como se tudo devesse às organizações onde percorreu a sua carreira. Esta postura impede-lhe vislumbrar qualquer independência em relação às instituições. O seu autodidatismo, uma espécie de capital cultural de difícil reconhecimento, parece representar um pecado original que deve ser purgado para toda a eternidade. Assim, não lhe passa pela cabeça usar sua posição em quaisquer das entidades por onde passa ou passou para finalidades que não sejam absolutamente coincidentes com as das organizações. Tudo faz-nos crer que este ator sente que seu destino pessoal mais provável seria uma carreira do tipo operário, já que *"..não teve o estudo suficiente.."* nem tampouco teve *"..herança familiar.."*. A combinação destes fatores coloca o agente na legião dos *funcionários*. Por outro lado, nosso *executivo* da geração posterior sente-se possuindo um cacife próprio, uma capacidade de barganha individual frente às empresas e à OE que permite-lhe declarar a céu aberto e sem pruridos que pretende um futuro pessoal independente de ambas.

## A DIVISÃO CENTRAL

Vimos que os dois agentes divergem sobre a postura básica do profissional da área, sobre qual deve ser a sua "macroidentidade". Realçando as cores, o agente autodidata só declara a sua oposição às colocações de seu sucessor depois que o segundo se ausenta. Até então < *a entrevista começou conjunta e depois os indivíduos separaram-se* > a discordância estava implícita. Embora declarando-se fiel às empresas que serviu, o nosso ator autodidata não as personifica nos seus donos ou acionistas e suas respectivas vontades arbitrárias, mas numa entidade metafísica onde deve prevalecer o bom senso. Os membros esclarecidos da empresa - seus funcionários qualificados - devem defender esta postura isenta, além dos interesses mesquinhos do trabalho e do capital. Este tipo de agente coloca sempre sua carreira em contraposição às carreiras operárias, sentindo-se uma *"..pessoa que passou privações e soube superá-las com dedicação e gosto pelo trabalho.."* podendo agora *"..falar das coisas com conhecimento de causa.."* . Ele se declara um cidadão de classe média e para ele, sua classe deve ser preservada porque ela protege a sociedade do caos que seria o enfrentamento direto entre o capital e o trabalho(6). Já

(6) Numa amostra que recolhemos em GRUN ( 1985 ) na Cidade de São Paulo, agentes deste tipo reivindicavam uma origem próxima, européia ou japonesa, que lhes dava *"..sangue bom para trabalhar honestamente e saber esperar pela justa recompensa.."* O agente que apresentamos agora é em vários sentidos um homólogo daquela série. Entretanto, nada impede que, em zonas não tocadas pela imigração maciça, encontremos outro tipo de auto-identificação.

para o nosso agente da coorte dos "executivos", o mundo não se divide entre possuidores de capital e de trabalho, mas entre pessoas mais ou menos capazes de conseguir uma boa inserção na sociedade.

Aparecem diante de nós dois sistemas classificatórios bem distintos, que alicerçam visões de mundo e condutas pessoais também divergentes. Enquanto o nosso agente da "nova geração" alicerça a sua postura na visão da estrutura social como uma mancha contínua sem barreiras intransponíveis e onde, portanto *"..as chances estão por aí, são para quem quiser aproveitá-las.."*, nosso agente autodidata é bem mais pessimista. Ele vê um mundo mais segmentado, onde as possibilidades de cada um estão largamente pré-determinadas por fatores incontornáveis e parte considerável do trabalho dos gerentes seria então zelar paternalmente pelos menos capazes(7).

As visões quase antagônicas marcam bem as diferenças na sua atuação profissional, explicando condutas quase diametralmente opostas, onde se chocam, esquematicamente, "cabeças feitas" principalmente pela herança patrimonialista-estamental da sociedade brasileira e pela

---

(7) As visões de mundo dos nossos atores estão claramente sobre-determinadas pelas suas trajetórias e pelo ponto delas onde eles se localizam no momento. Seria interessante, enquanto tema de uma pesquisa de cunho mais histórico, saber a interpretação da estrutura social que nos forneceria o autodidata num momento de auge de sua carreira ou, já no campo da ficção científica, as opiniões dos nossos hoje gerentes triunfantes quando do ocaso de sua vida profissional. Poderíamos então analisar melhor o peso relativo dos fatores *origem* e *escolaridade*, que hoje encontram-se confundidos.

"moderna" idéia de mercado. Para realçar as cores da análise, lançamos mão de um *"depoimento do Autor"*, posto em contato profissional várias vezes com agentes homólogos dos entrevistados. Quando expostos a fenômenos de inquietação operária em geral ou greves em particular, agentes do estilo autodidata tendiam a insistir, nas reuniões entre gerentes que os operários: *"..são uns coitadinhos , tem muitas necessidades e são portanto presa fácil de sindicalistas com finalidades políticas.."*, enquanto agentes com o perfil de propriedades sociais do nosso segundo entrevistado se fixariam em interpretações mais duras, mas que reconhecem, à *outrance*, a capacidade de juízo próprio dos operários, como a declaração que se segue, que já escutamos várias vezes na mesma forma: *"..Eles <os operários> tem mesmo sangue ruim.."*

Agentes situados a meio caminho entre as duas influências, a maioria deles no início da década de 80, quando observamos tais comportamentos, tendiam a encontrar explicações que integravam os dois pontos de vista. Apareciam versões eruditas deste cruzamento as quais, numa paródia provavelmente involuntária da Sociologia das Comunicações à LAZARSELD, diziam: *".. Estes problemas se solucionariam mais facilmente se conseguíssemos eliminar da empresa os "trouble-makers" .."* ou numa versão mais "psicologista", os causadores de problemas seriam os *"líderes negativos"*.

À primeira vista, pareceria paradoxal ver agentes de uma especialidade que foi promovida à *Agora* executiva justamente por causa da inquietação operária, querer desvalorizar este

fenômeno. Mas estas apreciações - frisamos, diante de executivos de outras áreas - pareciam mais influenciadas pela necessidade de se distinguir da massa operária do que de demonstrar qualquer competência técnica específica. Diante da "naturalização das greves" pela sua repetição sistemática, podemos pensar no abandono de explicações menos "técnicas", embora a busca do *trouble-maker* continue a ser aconselhada, como pudemos constatar, já no fim da década, em palestras destinadas a alunos em fim de curso de Engenharia de Produção, num aparente esforço para "desintoxicá-los" das posturas esquerdistas eventualmente aprendidas na Universidade.

#### MÉRITO E MERCADO

No tipo de relação que os dois tipos de agentes adotam nas organizações, podemos observar um exemplo da diferença de posicionamentos diante da sociedade como um todo que contribui para explicar algumas evoluções recentes dos padrões de sociabilidade das classes médias urbanas. Ampliando ao máximo o sentido do meritocratismo, a postura do nosso agente *executivo* leva-o a um individualismo extremo, que não é compartilhado pelo seu predecessor. Este, preso às malhas das organizações, só se sente existindo dentro e através delas.

Para o nosso executivo, o mercado deve falar mais alto, decidindo o destino das pessoas de acordo com a sua

capacidade. Não é assim por acaso que ele adota uma estratégia transparente de crescimento do seu capital cultural-técnico e social, para mais tarde tentar transformá-lo em capital econômico. Em nome desses ideais, as eventuais veleidades protecionistas de sua profissão devem ser exorcizadas. Ele advoga, principalmente para os negociadores trabalhistas e depois para os executivos em geral, que os seus ajustes salariais devam ser discutidos fora da arena principal dos dissídios acertados com os sindicatos, para não comprometer de nenhuma maneira as cúpulas da empresa com as reivindicações trabalhistas.

Podemos extrair, do âmago das posições dos agentes organizacionais vindos dos dois *tempos* que se sucedem, uma contraposição que ilumina uma das âncoras do novo liberalismo que o Brasil importa com sucesso dos países anglo-saxões. Novos agentes, fortemente dotados dos equipamentos cognitivos necessários para a atual sociabilidade organizacional, encontram numa espécie de *laissez-faire* redivivo o melhor ambiente para fazer valer as suas propriedades. Nesta perspectiva, todos os posicionamentos que impedem a livre atuação do mercado devem ser varridos do pensável, incluindo-se aí as veleidades protecionistas dos velhos agentes, numa versão simétrica das antigas patrulhas ideológicas da esquerda dos anos 70. Num segundo momento, graças às transformações análogas no campo intelectual, essa visão ganha os meios de comunicação de massa, influenciando desta maneira setores das classes

médias muito mais numerosos do que os agentes comprometidos diretamente nos conflitos organizacionais.

Valores como *"seniority"* <termo empregado pelos agentes na sua versão inglesa> ou " vasta experiência " são aqui associados ao antigo protecionismo nas relações de trabalho e os nossos "lobos jovens" querem o sangue e a carne desta gente - e principalmente as suas posições. Luta-se desta forma pelo estabelecimento dos critérios de excelência legítimos no campo. Os velhos agentes ainda dispõem de muitos cargos e posições importantes, inclusive no "filé" da consultoria (*"Folha de São Paulo"*, 03.01.90, pg.F-1). Por menos que gostem os novos, muitas empresas demandadoras de serviços de consultoria ainda procuram a segurança fornecida pelos " profissionais dotados de vasta experiência". Podemos mesmo explicar a enorme diversidade de pacotes de consultoria organizacional, cada um com novidades aparentemente tópicas em relação a seus precedentes, justamente pela necessidade de contrapor a *novidade à experiência*. Os resultados desta luta simbólica travada no campo gerencial não são inteiramente decididos internamente. Assim, dentre as razões da força demonstrada pelos executivos na defesa de seus pré-julgados, podemos encontrar um encontro com outra série causal, representada pela toada privatizante em que setores expressivos do patronato centram fogo. Este outro ator, dotado evidentemente de muito fôlego e influência, torna mais complexa a relação entre o campo

executivo e o campo intelectual, embora as semelhanças posicionais dessas duas últimas arenas pareçam mais fortes.

### O PÚBLICO E O PRIVADO

Na relação entre vida privada e vida pública aparecem grandes distinções entre os agentes. Para o autodidata, esta divisão carece mesmo de sentido. No seu esquema de auto-justificação, as mesmas qualidades pessoais - honestidade, bom-senso, equidade.. - que fazem-no um homem de bem na sociedade são aplicadas na vida profissional, donde resultou a sua posição privilegiada. Por conseguinte, a sua vida pessoal não só é um livro aberto, como ele faz questão de mostrar as páginas e capítulos a seus interlocutores, já que elas simplesmente confirmam e realçam a sua posição e vocação. Neste contexto, a instância da "capacidade profissional" não adquire autonomia. O agente dá muita importância aos aspectos filosóficos e éticos de sua conduta profissional, não separando esses pontos do que seria a esfera do estritamente técnico. Quando ele conta-nos, orgulhoso, sobre seu SKODA, ele está fazendo passar a confiança e reconhecimento que o seu antigo patrão já lhe hipotecava nos estágios intermediários de sua carreira.

A ligação estreita entre o trabalho e a vida privada, numa ética que engloba e orienta explicitamente as duas esferas,

característica dos agentes da coorte autodidata é análoga à conduta do artesão, conforme descreve-nos C. GRIGNON (1971). Podemos explicar esta similaridade a partir da constatação da analogia entre as duas formas de aprendizado da profissão, ambas através de mimetismo, onde os atores aprendem ( e apreendem ) observando o trabalho de seus colegas mais adiantados na profissão. Absorve-se inextricavelmente uma profissão e um estilo de vida. Dados os investimentos afetivos, realizados no circuito fechado dos *códigos restritos*, que os agentes engajam neste tipo de aprendizado, é ingênuo esperar qualquer autonomia das esferas propriamente técnicas do trabalho. Entretanto, para agentes socializados em gerações posteriores, quando o peso da educação formal na socialização do indivíduo é muito maior, a diferença entre a casa e a escola é evidente desde a primeira infância, inscrevendo assim nos agentes os esquemas cognitivos que os pré-dispõem a enxergarem com nitidez as diferenças entre vida privada e vida profissional.

Para o agente da geração posterior, a sua vida privada não diz respeito ao entrevistador. Ele se recusa absolutamente a dar qualquer dado sobre ela além dos "censitários" - idade, escolaridade, número de filhos, onde mora.. O contraste não poderia ser mais flagrante, enquanto o primeiro entrevistado fala da sua esfera privada mesmo sem ser perguntado, como se a sua relevância para o entendimento de seu relato fosse evidente, o segundo mantém um mutismo absoluto sobre o tema.

Ele só fala de si *através* de sua vida profissional, das suas realizações nas empresas e entidades e de seus pontos de vista sobre aspectos da profissão, revestindo sempre a sua argumentação de justificativas técnicas consideradas relevantes em seu meio profissional.

Tipificando o executivo moderno, um grande momento na carreira do nosso segundo entrevistado - a julgar pelos colegas de especialidade, a sua consagração - foi a *"..importante entrevista concedida à Revista EXAME.."*. Embora já fosse Presidente da APARH naquele momento, ele se credita pessoalmente a distinção de ter sido chamado a opinar sobre as estruturas organizativas de Recursos Humanos naquela Revista(8). Aqui, a autonomização da esfera técnica parece total. Não cabem indagações sobre a sua vida pessoal, que nada tem a dizer sobre a capacidade profissional do executivo.

### ETICA E ETHOS

Os aspectos éticos da profissão parecem ausentes das preocupações do nosso executivo, numa postura que parece muito influenciada pela presença ainda relevante dos

(8) A importância que os agentes concedem aos diversos órgãos da imprensa de negócios é difícil de ser avaliada por causa da influência pouco clara dos periódicos estrangeiros. Em todo caso, a Editora Abril, responsável por EXAME, considerava, mercadologicamente, como os concorrentes para a veiculação de propaganda que tenha como alvo o público executivo, a revista SENHOR e os os encartes da GAZETA MERCANTIL. Encontramos referências espontâneas somente à Revista Exame e aos jornais O ESTADO DE SAO PAULO e GAZETA MERCANTIL.

autodidatas na especialidade. Encontramos, entretanto, eco para as questões éticas em agentes das *outras OEs*, as quais, além de congregarem especialidades mais reconhecidas do meio gerencial, já surgiram num momento e em zonas do espaço gerencial onde os autodidatas no senso estrito estavam descartados.

Internacionalmente, o "problema da ética" parece ser uma preocupação crescente nos meios empresariais(9). Notemos que as questões éticas aparecem nos debates sempre que o *ethos* não é mais suficiente para ordenar as relações entre os diversos agentes de uma comunidade ( BOURDIEU, 1987 ). Quando os preceitos que regem a conduta não estão suficientemente interiorizados para conduzir espontaneamente a ação dos indivíduos, aparece a necessidade de se *codificar* os preceitos de convivência *geralmente* aceitos pela sociedade. Com o aguçamento da luta no interior do campo gerencial, principalmente nos países centrais, mas escoando rapidamente para o Brasil e a penetração cada vez mais presente de códigos de conduta hiper-individualistas nas novas gerações de gerentes, o panorama do campo começou a ser abalado por escândalos seguidos. Agentes dispendo de todos os quesitos de respeitabilidade normalmente aceitos, punham em prática, nas relações entre iguais, métodos de conduta até então só admitidos nas relações com sujeitos

---

(9) Redigimos a primeira versão deste capítulo no primeiro semestre de 1988, quando a questão somente aparecia nos periódicos estrangeiros. No fim do ano de 1989, quando escrevemos a presente versão, o assunto já "assentou praça" no Brasil.

periféricos ao campo, tais como agências governamentais de países subdesenvolvidos e que normalmente eram conduzidos por agentes bem definidos, tais como advogados não pertencentes ao quadro efetivo das empresas, para evitar o "contágio".

É claro que os meios econômicos não podem sobreviver à generalização das práticas "piratas", senão através de um fantástico aumento dos sistemas de controle, de custo econômico desproporcionalmente alto e de custo social em termos de legitimidade verdadeiramente incalculáveis. Por esses motivos bem concretos, mas também por uma emanção do *ethos* dos agentes mais antigos, formados em outros *tempos* do campo empresarial, aparece uma tendência a enfatizar a questão da ética no mundo dos negócios, introduzindo ou reavivando as cadeiras desta disciplina nas "*Business Schools*". Entretanto, estas tentativas esbarram nas condições de socialização das novas gerações de gerentes, já que os alunos demonstram pouco interesse por esses cursos. Pilares morais da Era Reagan, como M. FRIEDMAN e I. KRISTOL, além do conhecido autor de literatura gerencial, P. DRUCKER, insurgem-se contra esta nova vaga, por eles considerada moralizante e esquerdizante, enquanto nomes importantes do *business*, tais como John ACKERS, Presidente da IBM, sustentam-na. Sociólogos organizacionais conhecidos, tais como D. RIESMAN, atacam a perigosa falta de moral das novas gerações, imputando-a aos procedimentos demasiadamente competitivos do sistema escolar norte-americano como um todo

e particularmente dos jogos de empresa que são os típicos instrumentos de aprendizado nas escolas de Administração, que encorajam o florescimento de rivalidades selvagens entre os alunos. Também A. ETZIONI, outro renomado teórico das organizações intervém no debate, lamentando a onipresença do pragmatismo e de um empirismo grosseiro que se faz presente nos estudos através da rusticidade dos métodos quantitativos de gestão. Apesar desta galeria de questionamentos e questionadores ilustres, os alunos continuam no veio hiper-individualista, mostrando que a "Era Reagan" tem fundamentos sociais bem mais amplos do que se pensa ordinariamente(10). A importação certa desta tendência para o Brasil, num meio empresarial onde a ética nunca deitou raízes profundas, mesclando-se com os vetores "indígenas" que agem no mesmo sentido forma um caldo de cultura com a força explosiva de dez bombas atômicas...

#### O MANEJO DA LEGITIMIDADE

Os agentes que atingiram o ápice de sua carreira em épocas organizacionais sucessivas irão adotar posturas diferentes diante da entrevista e do entrevistador, que revelam a sua capacidade diferencial de praticar os "jogos de sociedade" a que podem ser reduzidos boa parte dos instrumentos da administração. O autodidata, que viveu o essencial de sua vida profissional num tempo em que sua ocupação era

---

(10) Os dados sobre o debate estão in: " Le Monde: Affaires", 27.10.88, pg. 15.

considerada subalterna, vê o interesse externo do entrevistador pela sua atuação como uma distinção gratificante, que de alguma forma consagra sua trajetória. A situação é vivenciada de forma diferente pelo agente "moderno". Ele está acostumado a dar entrevistas - e se não está realmente, ele "faz de conta" - uma vez que faz parte da imagem do executivo bem arredondado dar entrevistas constantes. Ele faz questão de demonstrar segurança em suas colocações, chegando a demonstrar um certo enfado diante de perguntas que têm uma "resposta evidente".

O esforço do nosso *executivo* em assinalar a sua posição distinguida esbarra, entretanto, num alinhamento no qual ele é um agente *importante*, mas de uma especialidade (ainda) inferiorizada do campo gerencial. Ele mostra vários estereótipos de um gerente moderno, ativo, dinâmico. Inclusive, ele percebe que não pode justificar a sua importância no mundo executivo apenas a partir do gerenciamento das estratégias subversivas operárias, ele insiste em dizer que questões como o treinamento empresarial são até mais importantes do que as relações industriais propriamente ditas.

Mas o treinamento é apenas uma brecha para a penetração em esferas consideradas mais nobres da atividade gerencial, como o chamado "*desenvolvimento organizacional*", que é uma atividade constantemente redefinida e disputada por várias áreas nas empresas e o nosso agente não nos mostra qualquer veleidade de contestar a competência alheia em conduzir esta

atividade. Na verdade, ele parece capaz de avançar apenas em campos considerados virgens, sem poder disputar com colegas de especializações mais "nobres" espaços onde estes já fizeram algum investimento. Reveladoramente, no "grupo de primeiros homens de Recursos Humanos" de que o agente deve fazer parte, as discussões internas apontam como uma das recomendações mais frequentes que os seus integrantes se fazem, a necessidade de que os RIs mais bem sucedidos adotem uma "postura de homens de negócio", superando assim o estágio de simples "técnicos em sua especialidade". Mas, ao tentar seguir aquela conduta, os integrantes do grupo esbarram principalmente na falta de traquejo social para enfrentar os "pesos pesados" de outras áreas (cf. DUTRA, cit.).

Enquanto forma, a entrevista pode ser percebida como um instrumento que mostra o corte de modos de comunicação e de visibilidade da profissão no passar das gerações. A capacidade de vivenciá-la, que se apresenta diferencial, mostra a ponta de um "iceberg" constituído pelos milhares de *gadgets* manejados de maneira muito menos constrangida pelos novos agentes, ainda que dominados no campo gerencial como um todo. Sob uma forma "técnica", a entrevista faz reviver os antigos "jogos de sociedade", as conversas em que as "pessoas de bem" se reconheciam. A diferenciação na conduta dos agentes nesta situação artificial mas emblemática, não é um fato isolado, ela é percebida por todos os participantes do "jogo gerencial" como um potente revelador da posição

"objetiva" de cada indivíduo nas hierarquias que cortam aquele campo. Através das entrevistas, não tanto pelo conteúdo explícito expresso pelos agentes, mas principalmente pelos indicadores subliminares que são fornecidos pela "face" demonstrada (GOFFMAN, 1974, pgs.9-41), explicitam-se rapidamente aos olhos dos indivíduos bem socializados nas regras do campo gerencial, quem são os "executivos abertos e competentes, aptos a receber novas responsabilidades" e também quem são os "funcionários restritos, ultrapassados e que devem ser substituídos à primeira oportunidade".

#### DIPLOMA E RESSOCIALIZAÇÃO

A procura de propriedades diferenciais entre os agentes mostrou saliências tênues em termos macroestruturais, mas expressivas quando pensamos na mudança de modos de dominação que está em curso nas empresas. Os dois agentes começaram sua vida profissional no mesmo patamar: *"..o início é sempre o mesmo,,, somar as horas nos cartões de ponto,,, depois arquivista, depois escriturário, depois encarregado, daí CHEFE.."*.

O corte temporal de 20 anos existente entre o começo da carreira de cada um deles - entre 1943 e 1963 - assinala o início e o fim de uma época econômica. Ainda que em termos organizacionais não se possa localizar nenhuma inflexão profunda entre aqueles dois momentos, a grande diferença

será o ponto de "maturidade" de cada uma das carreiras. O nosso segundo agente viveu-o num momento de abertura de possibilidades, a época do milagre econômico, quando ele foi capaz de cruzar seus trunfos especificamente profissionais com a obtenção de um *diploma de nível superior*.

Na hierarquia das escolas superiores, o título do agente catalogado entre os executivos não parece ser muito importante, tanto que ele escamoteou o nome da Escola quando perguntado. Mas este é o passaporte para o novo modo de dominação. A posse deste título fornece, *indiretamente*, as disposições cognitivas para se conduzir na nova era, legitimando as pretensões de seus detentores. O título escolar superior fornece, de uma maneira quase estatutária, as "bases fundamentais" a partir das quais os conhecimentos adquiridos nas carreiras profissionais podem se encaixar positivamente, pouco importando o conteúdo concreto dos ensinamentos efetivamente passados (BOURDIEU, 1979, pg.378). É claro que não encontraremos na Pedagogia, nenhum arrazoado interno que mostre o privilégio cognitivo dos portadores de qualquer diploma de nível superior face aos seus não detentores. Tanto isso é verdade que, baseados na evidente deficiência das instituições de ensino privadas que fornecem cursos de graduação noturna para a clientela que aspira a entrada no campo executivo, analistas do processo educacional brasileiro pontificam sobre a inutilidade daqueles cursos (C.B.MARTINS, 1979).

Por si só, os títulos universitários de "segunda linha" não alavancam as carreiras de seus portadores. Entretanto, quando outorgados a agentes já inseridos no universo executivo, eles passam a dar uma espécie de cidadania e são lidos, tanto pelos seus portadores quanto pelos seus concorrentes, como uma demonstração de sua vontade de progredir ou de espírito de luta. Possuidores do "canudo", os agentes são considerados em condições de partilhar do novo léxico e principalmente do novo *ethos* organizacional. Mas esta integração é pela "porta dos fundos". Esses agentes, que alhures chamei de *autodidatas reconvertidos*, só conseguem acompanhar a trama da época parcialmente, como uma camada subalterna do campo executivo, apta apenas a ocupar os postos de menor prestígio. Não é assim por acaso que os encontramos majoritariamente entre os RIs. Mas, a exemplo do nosso agente da geração anterior, os indivíduos que não possuem nem este diploma secundário sequer conseguem entrar na *Agora* executiva.

## INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO

A forma como os indivíduos concebem sua relação com as organizações oferecem a possibilidade de acesso a grandes transformações nas visões de mundo dos "homens-organização" médios de cada época. O primeiro agente, como antevimos, enxerga as organizações como entidades autônomas, que

transcendem os indivíduos. O segundo lê as relações de poder vividas pelos indivíduos nas empresas e entidades como uma simples relação entre pessoas. Nosso primeiro agente mostra um perfil bastante próximo do "homem-organização" descrito por WHYTE JR (cit.) nos Estados Unidos de 1956 - o agente moldado pelas organizações para servi-las fielmente em troca de uma carreira ascensional programada, lenta mas garantida. Este modelo de agente era ideal para uma época em que as grandes corporações norte-americanas dominavam totalmente a cena econômica mundial, sem qualquer perspectiva de abalos. Com a situação bem diferente no fim do século XX, o agente considerado como o ideal para as organizações também se modifica. Aparecem novos estilos de atuação, do qual o modelo "yuppie" foi a manifestação mais saliente nos anos 80. Valores como "iniciativa própria" e "senso de antecipação", anteriormente considerados pouco adequados para os "bons funcionários" passam a fazer parte do elenco de qualidades positivas. Estas mudanças refletem a nova morfologia dos indivíduos médios recrutados pelas organizações, onde se destacam o aumento do nível de escolaridade médio e a melhor proporção entre os sexos.

O fenômeno *yuppie* pode ser considerado revelador de mudanças profundas no panorama gerencial dos países centrais. Uma descrição do campo aberto aos jovens que se engajam no campo executivo norte-americano na década de 80 reunidos do M.B.A., editada em BUSINESS WEEK ( n.2971, 10.12.86), mostra um leque de alternativas onde os extremos

são, de um lado as empresas multinacionais da "Corporated America", onde os agentes estão mais próximos do modelo de WHYTE e do outro o mercado financeiro representado na Wall Street, que sinaliza para os jovens que sucumbem à tentação de uma carreira rápida, mas em organizações menores e com pouca segurança de emprego. Destaca a revista que, mesmo no primeiro pólo, aparecem o que ela chama de "*fast-track Kids*", jovens executivos "*impacientes, irreverentes e sedentos por operações de risco*". Esses novos agentes são considerados importantes para sacudir os gigantes empresariais americanos numa época difícil, embora não forneçam as provas de fidelidade ritual a que os antigos agentes se prestavam.

A exiguidade do universo executivo no Brasil faz comprimir uma clivagem análoga - influenciada pelo exemplo norte-americano, mas não idêntica - para dentro do mesmo espaço empresarial oligopolístico-multinacional. Aqui, as divisões se fazem dentro de cada empresa, potenciando os conflitos geracionais internos e partindo duma relação entre executivos e empresas menos "leal". Segundo *head-hunters* e executivos estrangeiros trabalhando nas filiais de empresas multinacionais que consultamos, a "infidelidade" do executivo brasileiro sempre foi maior do que a observada em outros países, mesmo antes do advento do *yuppismo*(11). O apego dos jovens executivos brasileiros a aspectos

(11) Os interlocutores referiam-se principalmente às mudanças constantes de emprego encetadas pelos executivos brasileiros.

exteriores dos padrões norte-americanos assinalam mais, pelo que podemos constatar, a tentativa de construção de uma barreira de distinção, expressa num gosto, numa forma de vestir-se, de portar-se, comer e beber marcadamente diferentes de seus predecessores, assinalando um esboço ainda pouco claro de conflito geracional intra-titulados. A divisão parece localizar-se dentro do universo dos executivos bem diplomados, onde os novos tentam assinalar a sua contemporaneidade mais marcada com os padrões internacionais, num mercado de trabalho que continua congestionado, sobretudo quando pensamos nos postos de alta direção.

#### A CRISE DOS 40 ANOS

Para acolher a chegada ao mercado das gerações mais novas, os mercados de trabalho gerenciais congestionados têm de eliminar seus indivíduos mais velhos, ou pelo menos parte deles. Numa zona de baixa regulação institucional, onde não existem salários profissionais garantidos por lei, é sempre tentador substituir os gerentes antigos, considerados ultrapassados por jovens recém-formados, ganhando inicialmente salários mais baixos, sem experiência profissional, mas maleáveis e dotados de fortes impulsos ascensionais que se revelam na vontade de apreender a cultura organizacional das empresas e os novos instrumentos de gestão.

A crise do envelhecimento executivo aparece para o público externo através dos relatos na imprensa dos gerentes deslocados de suas posições, principalmente no início dos anos 80, época do primeiro grande impacto negativo da crise de ajustamento da economia à dívida externa, quando esses agentes encontravam sérias dificuldades para se reinserir em posições equivalentes às que ocupavam anteriormente. Os especialistas da área, ao mesmo tempo descrevendo e prescrevendo, lembravam que... *"ao eliminar esses agentes, as organizações arquivavam também muita experiência e feelings, necessários para o período de crise que elas estavam atravessando"* (*"Jornal do Brasil"*, 28.12.81). No quadro do conflito geracional, este tipo de colocação revela parte da realidade ao mesmo tempo em que esconde a sua essência. Em pesquisa anterior, realizada entre gerentes comerciais de banco, compartilhamos inicialmente daquela análise. Afinal, por mais moderna que era a organização pesquisada, ela acabava se relacionando também com empresas do setor não monopolizado da economia, dirigidas em geral por agentes homólogos aos "velhos gerentes", os nossos autodidatas (aliás, essas empresas acabam se transformando nos refúgios típicos daqueles agentes quando são despedidos das grandes organizações). Neste quadro de relações interempresas,, todo o sistema cognitivo desenvolvido na trajetória desses agentes deveria ser fundamental para seu trabalho, onde eles poderiam exibir uma competência que seus concorrentes mais jovens não poderiam alcançar. Mas tais

conhecimentos são *intraduzíveis* para a linguagem gerencial do momento, centrada em análises quantitativas extraídas de dados contábeis e projeções mercadológicas, que são instrumentos de gestão obrigatórios para as empresas "modernas", mas que não passam de obrigações impostas de fora, realizadas *ex-post-factum* nas empresas de gestão à antiga e portanto muito imprecisas. Da mesma forma, as perspectivas de mercado dessas empresas não aparecem nas revistas de negócios - cujo conteúdo, afinal, é determinado pela interação entre dois tipos de agentes modernos, os executivos e os jornalistas. Assim, os *feelings* dos autodidatas não encontram um canal adequado para se expressar e qualquer problema na área sob a gestão de um agente daquela coorte acabava sendo interpretada como uma reiteração do que todos já percebiam: que "o *velhinho precisa dar lugar a alguém mais técnico*". Já os executivos mais jovens conseguiam se resguardar de fracassos equivalentes nas áreas que cobriam, documentando sua conduta nos moldes preconizados pelo banco e assim justificando as suas condutas (GRUN, 1985).

Um ramo da literatura especializada, voltada mais diretamente para o "grupo de risco", lembra ao executivo que se aproxima da idade crítica que talvez o problema seja um excessivo apêgo à sua especialidade, quando é mais necessário uma "*visão mais ampla*" (J.B. LODI, in: Gazeta Mercantil, 27.08.82). Revelando consistentemente uma faceta dos circuitos de consagração ao mesmo tempo econômicos e

intelectuais do campo gerencial, os articulistas ao mesmo tempo fornecem seus conselhos para os indivíduos suportarem bem o peso da idade e anunciam a sua condição de prestadores de serviços especializados neste campo. Abre-se, a exemplo de como já vimos para o "planejamento tributário", um filão para um novo ramo de consultoria empresarial, os escritórios de "out-placement", onde serão oferecidos, entre outros serviços a " *elaboração consistente de currícula* " e " *a determinação profissional de estratégias de obtenção de novos empregos*". Os encargos referentes a estas atividades poderão ser suportados, seja pelo próprio gerente que busca uma nova colocação, seja pela empresa em que ele trabalha atualmente ou que trabalhou e que pretende desligá-lo da forma mais indolor possível, mantendo a cumplicidade gerente&empresa mesmo nestas situações limite. Os conselhos explícitos, numa receita com dez passos, fornecida por um especialista da área (*Tibor SIMCSIK, in: "O Estado De São Paulo", 01.08.87*), visando evitar que o executivo "envelheça precocemente" mostra-nos a trama destas empreitadas:

1. *Procure estabelecer opções profissionais, para o caso que você venha a ficar desempregado sem aviso. Mantenha relações pessoais com empresas de consultoria ou semelhantes, tomando conhecimento de como procedem, por exemplo.*

2. *Mantenha os seus conhecimentos profissionais e técnicos em dia , participando de cursos, simpósios, associações, bibliotecas, reuniões, não apenas como ouvinte, mas ativamente, se possível como palestrante.*

3. Pesquise em livros estrangeiros sobre sua especialidade. Escreva sobre ela em revistas técnicas e órgãos de comunicação para a divulgação.

4. Mantenha um ritmo de vida mais para o intenso do que para o acomodado. Seja participativo na empresa, no clube ou Igreja procurando dinamizar sua atuação junto aos colegas, grupos e amigos, como um todo no mercado.

5. Acompanhe o mercado de trabalho, mantendo o seu curriculum atualizado, procurando, se for o caso, a oportunidade de sua vida.

6. Leia diariamente jornais e revistas, para manter-se informado e ter suas opiniões, inclusive políticas, formadas. Não seja um Zé do Muro.

7. Tenha a sua auto-avaliação e autocrítica em dia.

8. Planeje os seus próximos cinco a 10 anos de vida constantemente. Lembre-se que estão no passado as informações que hoje você poderá bem utilizar para promover o seu futuro feliz.

9. Trabalhe junto com a família; envolva a esposa na sua vida profissional. Não a mantenha alienada e na ilusão de que você é o máximo. Quando ela (ou você) descobrir que não é, o divórcio é o caminho mais frequente. Os filhos devem conhecer onde o pai trabalha...

10. Não esqueça suas obrigações éticas com a comunidade, com o espírito religioso e com o seu próprio corpo (fazendo exercícios físicos).

O autor é diretor da Proselco - Recursos Humanos, especializado em recrutamento, treinamento e recolocação de executivos.

É fácil notar a dificuldade que representa para os gerentes formados na época em que o exercício predominante da profissão era autodidata, afinal os mais fortes clientes em potencial destas empreitadas, em seguir os passos assinalados. Para esses agentes, vestir o figurino preconizado significaria uma verdadeira "Revolução Ética".

Vejamos porque, acompanhando o decálogo apresentado pelo Autor passo a passo:

1.1. Por causa do grau de investimento afetivo empregado na sua carreira, em geral realizada em uma ou duas empresas apenas, o seu código de conduta não dá legitimidade para preparar defesas contra a firma que trabalha;

2.1. Seu modo de aprendizado-padrão é essencialmente prático, sem mediações escolares. Custa-lhe portanto sair das situações abstratas de ensino para aplicações concretas;

3.1. Quando muito, ele tem conhecimentos rudimentares de alguma língua estrangeira, insuficientes para a leitura especializada. Ademais, muito provavelmente ele sequer saberá quais são as revistas especializadas de sua área;

4.1. Ele tende a colocar a sua casa e a sua família como um refúgio contra as pressões exteriores. Nada seria mais estranho do que franquear prematuramente a sua "última fronteira";

5.1. Mais uma vez, o "homem-organização" não pode acompanhar o mercado de trabalho. Além das razões expostas em (1.1.), porque ele é muito mais um "especialista" na sua organização do que em alguma especialidade definida pelo mercado externo;

6.1. Os jornais que ele lê tem como pontos de resistência principalmente o noticiário esportivo e de Polícia. Para ele, as informações de negócios legítimas são as que vem com o selo de autenticidade da empresa;

7.1. Ele está fazendo frente a toda uma empreitada de deslegitimação de seu modo de vida. Se ele abre o flanco para uma avaliação segundo os novos critérios, ele praticamente "desaba", até porque ele não reconhece a pertinência dos novos "gadgets" da administração;

8.1. Para ele, a empresa tem, ou deveria ter, um plano de carreira justo e à medida de suas potencialidades. Seria uma pretensão absurda fazer um trabalho "paralelo" ;

9.1. De novo as razões de (4.1.): pedem-lhe que destrua a sua auto-imagem perante seus comandados. Querem que ele repita as sessões de psicodrama ou de "mea culpa" das Igrejas Evangélicas ;

10.1. Se ele seguir o conselho 10, ele irá naturalmente procurar obras religiosas com as quais se identifica, mas por onde só circularão indivíduos análogos a ele e em situação profissional provavelmente semelhantes.

Mas o ardid da situação está *além* da inviabilidade dos conselhos a serem seguidos. Uma vez que eles foram claramente enunciados e tornados de domínio público, cabe aos agentes em vias de ser "descartados" de se atualizarem. Afinal, a receita está explícita, é só segui-la. Passa a ser de sua responsabilidade *pessoal* a adaptação aos novos tempos. Se ele não detém as estruturas cognitivas básicas para empreender essa verdadeira conversão de alma, isto nem ele nem seus sucessores sabem explicitamente e se forem postos diante de um arrazoado deste tipo, irão ignorá-lo, pois ele seria *contrário ao meritocratismo* de que todos, mal

ou bem compartilham. Então, o problema é apenas do agente autodidata, é *pessoal* e de um golpe é descaracterizado como problema social, como injustiça.

Os "efeitos perversos" do transplante das técnicas administrativas internacionais do Brasil são devidos, em grande parte, à coincidência do momento de sua importação com a forte clivagem de qualidades geracionais que existe atualmente no campo gerencial brasileiro, onde os diferentes graus de escolarização tendem a produzir barreiras "naturais" entre as coortes geracionais. Nas situações organizacionais limite, onde a decadência equivale à expulsão dos "velhos", o efeito destes processos aparece ululante para o público externo. Mas a ressonância máxima deve ser procurada em situações onde existe algum espaço para acomodações e onde, conseqüentemente, o impacto da desvalorização simbólica dos velhos gerentes apenas ajuda a deslocá-los das linhas de maior prestígio e rentabilidade das organizações. Processos deste tipo são frequentes em empresas multinacionais de implantação relativamente antiga no país, que já mantêm um corpo técnico titulado a tempo suficiente para criar "gerações de engenheiros" (ZILBOVICIUS, cit.), ou empresas prestadoras de serviços públicos, que já mantêm seu corpo técnico qualificado desde o início do século (GRUN, 1987). Nestes casos, a barreira geraacional tem a virtude de *aparecer isolada* do fator educação, já que ambas as coortes partem de um mesmo patamar nominal de educação. Esta transparência deixa a questão

ética mostrar-se com toda a sua nitidez. Na situação analisada por ZILBOVICIUS, ela se exprime através da adaptação diferencial das gerações de engenheiros ao "japonismo", onde os operários passam a ser interlocutores válidos, reconhecíveis apenas pelos novos engenheiros(12). Na segunda situação, surgem no campo, vindos dos quadrantes da militância política, os "engenheiros gestores", que possuem uma nova visão da atuação da categoria. que os velhos engenheiros e uma parte dos novos submetidos ao poder de atração da velha cultura corporativa, estigmatizam como pouco técnica. Nestes processos, alavancam-se as carreiras dos agentes mais coetâneos simbolicamente com o novo modo de dominação e o capital cultural dos agentes socializados à antiga sofre um processo de depreciação acelerada.

#### ENVELHECIMENTO E "AUTO-POESIS"

O tipo de envelhecimento que significa obsolescência, incapacidade crescente, inadaptação, que marca os agentes mais próximos do pólo autodidata não é, evidentemente, a única forma de sentir o peso dos anos. Tal como os vinhos, os gerentes, e profissionais de forma geral, podem envelhecer mal ou bem, dependendo de sua *cepa* e das condições da *cave* onde estão armazenados. Como pudemos antever nas prédicas dos especialistas, o *tempo* que os

(12) É de se perguntar sobre os efeitos dos ecos do Movimento Estudantil sobre os novos engenheiros, aumentando a sua predisposição a reconhecer a cidadania das camadas populares e dos operários especificamente.

autodidatas vivem como sendo a sua evicção é mais propriamente um *ponto de inflexão*, que assinala para alguns a porta de entrada para os postos de alta direção, num caminho onde estes agentes irão transcender as suas especialidades de origem e obter o rendimento máximo de seus capitais cultural e social acumulados. Já para outros, é a etapa do declínio, da incapacidade de se manter nos postos previamente alcançados.

Os indivíduos que possuem um grande volume de capital social e capital cultural bem certificado são os que mais resistem à prova do tempo, fazendo de suas dificuldades virtudes. Tendo saído ou sido assimilados por setores ascensão das classes médias ou mesmo burguesas, eles gozam de uma capacidade nata de eludir suas eventuais deficiências. A sua competência técnica em geral não é questionada, os eventuais pontos cegos de sua adaptação aos tempos passa a ser lida tanto dos agentes que estamos descrevendo, quanto pelos seus concorrentes - todos submetidos à força de seu capital simbólico - como meros detalhes que podem ser providenciados por especialistas. O conceito de especialidade passa assim por uma depreciação, enquanto que os nossos "grandes executivos" devem apenas se preocupar com as "questões de fundo". Reencontramos desta forma os nossos administradores estratégicos.

Longe de ser um obstáculo para o vivenciamento de novas situações, a trajetória passada daqueles indivíduos fornece-lhes o acúmulo de experiência que se soma à sua formação,

levando-os a poder generalizar os fenômenos do cotidiano em transformação, entendendo a sua direção geral, vislumbrando assim as estratégias de melhor adaptação das empresas à realidade externa. A sua maior *probabilidade* de pressentir as novidades advém de sua rede de relações sociais, onde as novidades deverão circular primeiro. A legitimidade de sua formação cultural impulsiona o vislumbre das possibilidades de atualização, ao mesmo tempo que os compele a atualizarem-se (*noblesse oblige*). A ação das propriedades sociais detidas pelos agentes cria assim uma dinâmica interna às personalidades que leva esses indivíduos a se adaptarem rápida e eficientemente aos novos tempos através de uma magia análoga à da acumulação do capital econômico.

Os perfis mais típicos dos agentes agrupados nas OEs ficam a meio caminho entre os autodidatas e os "administradores estratégicos". Seus títulos escolares não são em geral absolutamente legítimos e seu capital social de origem é de baixa intensidade. Mas seu esforço associativo produz uma energia social não negligenciável, produzindo uma espécie de "micro-clima de cave" que aumenta as suas possibilidades de bom envelhecimento. Observando novamente os dez passos sugeridos pelo especialista em "out-placement", veremos que as OEs fornecem aos seus quadros a ocasião de praticar a maior parte do breviário preconizado de uma forma legítima. Eles estarão constantemente colocados diante da possibilidade de atualização técnica, pelo menos das novidades gerenciais mais evidentes, que circularão com

bastante probabilidade nas rodas das OEs. Como eles são gerentes vindos de várias empresas de ramos de negócios e origem estrangeira diferentes, a possibilidade estatística de novidades aflorarem nos seus círculos, trazidas por algum dos seus diferentes membros é muito grande. A mesma coisa acontece para o capital social. Os *handicaps* de origem são parcialmente contornados pela concertação inter-pares, fazendo circular com maior rapidez as modas e os atributos mais rentáveis socialmente - o que é essencial para garantir o seu caráter distintivo. Atividades como os "exemplos de sucesso" dos RIs fazem crescer a segurança e a legitimidade dos nossos atores que possuem propriedades sociais de "média intensidade" na absorção dos modos de agir que são próprios dos indivíduos de extração social mais elevada. Tanto no sentido social quanto no sentido cultural, a caução dos colegas da especialidade funcionam aqui como um amparo, mais fraco do que as certezas apreendidas na primeira infância e na adolescência nas famílias e escolas de prestígio, mas que é suficiente para exorcizar o fantasma do envelhecimento precoce e manter nossos agentes no páreo desta dura disputa.

A composição das atividades das OEs aponta-lhes uma posição ímpar no campo gerencial, mostrando que elas combinam atividades de formação continuada, que poderíamos chamar de técnicas com atividades propriamente sociais, no sentido das colunas sociais. Na esfera técnica, as OEs competem num mercado difícil, onde existem "pesos-pesado", como as empresas de consultoria norte-americana e as ofertas

internas às grandes empresas. Enquanto produtoras de capital social, o mercado é menos explícito, mas não menos concorrido e completado. Temos uma gigantesca rede de clubes, condomínios de lazer, escolas privadas, etc., em geral de formação recente e com uma clientela ainda não institucionalizada. Desta forma, as opções listadas são bastante complacentes para receber os recém-chegados, onde se incluem os gerentes. As transformações na paisagem urbana da Cidade de São Paulo e imediações agem no mesmo sentido. Surgem vários bairros novos para acolher membros das novas classes médias, sem nenhum controle maior de origem que não o *habitus* de seus moradores(13). Poderíamos mesmo contar a história recente de bairros como a Moema, o Brooklin e o Morumbi a partir das estratégias de reconversão da classe média alta de São Paulo. A *originalidade* e o sucesso das OEs podem ser explicados pela articulação dos dois eixos, produzindo a concertação institucionalizada tanto social quanto cultural das estratégias dos agentes.

---

(13) Os esquemas de venda dirigidos, empregados em empreendimentos como "Alphaville" podem indicar uma tendência num sentido contrário, como uma espécie de reação ao descontrole social de origem das vizinhanças. Certamente esta questão mereceria um estudo aprofundado.

## CAPITULO VI

## GERENTES versus TECNICOS

Em relação ao espaço bem estruturado e compartimentado das profissões liberais dotadas de áreas de atuação legalmente delimitadas, o campo gerencial apresenta-se bem mais complexo e indefinível. Antes de tudo, ele caracteriza-se pela baixa institucionalização das atribuições e portanto das capacidades de trabalho. Definidas em grande parte através da entidade metafísica do "mercado", aqui as competências têm valor meramente relacional. Como o espaço ocupado pelos gerentes é um *ponto de convergência* das estratégias de agentes vindos de diversas áreas da sociedade que ensejam processos de reconversão a partir de diferentes distribuições prévias de propriedades sociais, possuidores de quantidades e qualidades de capital cultural e social construídas segundo lógicas distintas, as competências provisoriamente reconhecidas vivem um processo permanente de contestação e de emulação.

Baseado num aparato conceitual calibrado para analisar profissões mais antigas e de exercício tipicamente liberal, C.B. MARTINS (1988) ressalta o papel da regulamentação da profissão do *administrador* em 1966 e a conseqüente criação dos Sindicatos e Conselhos nacionais e regionais da "profissão" como um mecanismo de reserva de mercado para os

portadores daquele título no exercício de suas atribuições legais. Elas *seriam* :

a) elaboração de pareceres, relatórios, planos, projetos para os quais fosse exigida a aplicação de conhecimentos específicos das "técnicas de organização";

b) realização de estudos, pesquisas, análise, planejamento, administração e seleção de pessoal, análise de métodos e programas de trabalho, administração financeira, de produção, de material e relações industriais;

c) exercício em funções e em cargos denominados "técnicos de administração" no serviço público federal, estadual e municipal, empresas estatais e privadas nas quais ficasse declarado aquele tipo de cargo;

d) o exercício de funções de direção, intermediária ou superiora, assessoria e consultoria em órgãos de administração pública ou entidades privadas cujas atribuições envolvessem a aplicação dos conhecimentos das "técnicas de administração";

e) magistério em matérias relativas ao ensino de organização e administração.

Ao não reconhecer a existência de um outro espaço criador de legitimidade, formado pelo mercado de trabalho gerencial, que transcende a esfera de regulamentação possível dos CRTAs, a análise não consegue dar conta do pouco alcance que tem a institucionalização oficial da profissão para o seu exercício real, neste espaço onde o poder regulador das agências estatais é fraco. E assim que, entre os executivos financeiros inscritos na sua OE, apenas  $473/1230 = 38,4\%$

eram formados em administração de empresas, embora sua especialidade fosse , de acordo com o item (b) acima, uma das atividades regulamentadas para exercício dos portadores daquele título(1).

Na conjuntura econômica adversa que se abre a partir de 1978, a luta pela definição dos profissionais qualificados para manipular as novas técnicas gerenciais que estão sendo importadas de forma incremental devido às mudanças dos paradigmas de gestão, adquire um caráter muito duro, sem espaços para grandes acomodações ou concessões. Neste quadro, os capitais simbólicos que garantem as posições dos agentes no campo devem ser constantemente recriados, estando os investimentos intelectuais anteriores sempre sujeitos a processos de desvalorização repentinos.

A análise dos canais por onde se processa a importação das técnicas gerenciais japonesas, que começaram a aportar no Brasil no início da década de 80, oferece um excelente campo de observação para o estudo dos confrontos que têm como pano de fundo a posse dos capitais simbólicos - ao mesmo tempo políticos, culturais e sociais - que exercem a sua força no campo gerencial. Aparecendo na cena econômica mundial como um desafio à tradicional supremacia norte-americana, os produtos industriais japoneses, dotados de grande

---

(1) Os outros títulos de instrução escolar declarados foram:

apenas Secundário...	1,7%
Economia.....	29,5%
C.Contábeis.....	13,0%
Direito.....	6,3%
Engenharias.....	9,5%
Outros.....	1,6%

confiabilidade e preços competitivos chamaram a atenção sobre os métodos industriais e gerenciais que possibilitaram as proezas econômicas daquele país. Surge daí um verdadeiro "fenômeno editorial", onde os diversos autores pretendem desvendar o "segredo japonês", para em seguida "operacionalizar" sua descoberta através de receitas apresentadas em tópicos para o consumo dos gerentes, empresários e administradores públicos ocidentais. No panorama livresco brasileiro destacaram-se nas listas de sucessos editoriais do assunto a *"Teoria Z"* de OUCHI (1982) e as *"Nove lições sobre a competitividade japonesa"* de Schoemberger (1984).

Confrontando o padrão gerencial de inspiração norte-americana que lhe precedia, o novo "japonismo" irá representar uma contestação potencial à já tradicional primazia das finanças e do marketing na administração superior das empresas. As questões ligadas à manufatura ganham um grande destaque, adquirindo o status de "estratégicas". Poderíamos pensar que a contextualização dessas novidades no panorama empresarial brasileiro iria subverter a lógica dos alinhamentos anteriores do campo gerencial, possibilitando a substituição de suas coortes dominantes. Entretanto as linhas de força dos momentos anteriores acabam prevalecendo, "adaptando as novidades" ao sólo cultivado pela lógica dos investimentos anteriores no campo.

## O NEO-JAPONISMO E AS OES

Entre as OEs que estudamos, pudemos observar um conflito implícito entre a ABCQ (Associação Brasileira de Controle de Qualidade) e a ABAM (Associação Brasileira de Administração de Materiais) pelo cetro da entidade que congrega os agentes que manipulam legitimamente as técnicas administrativas e industriais de origem japonesa. Nesta colisão aparecem traços significativos da luta no campo gerencial que opõe agentes dotados de espécies distintas de capital cultural. Também por este caminho pudemos penetrar na trama específica da forma organizacional OE, focalizando o alcance e limites de sua atuação.

As técnicas de inspiração japonesa mais difundidas foram, por ordem cronológica e de importância, os "CCQs" (Círculos de Controle de Qualidade) em primeiro lugar e depois o "KANBAN/JUST-IN-TIME" e o "Controle de Qualidade Total". O primeiro e o último método visam promover a mobilização do maior número de pessoas dentro da empresa na garantia da confiabilidade dos produtos que ela fabrica ou simplesmente oferece ao mercado. O KANBAN/JUST-IN-TIME pretende melhorar substancialmente o aproveitamento das instalações da empresa - seja seu equipamento, seja sua área física - além da diminuição dos custos de fabricação através da redução do

estoque de produtos em processo. Para isso, preconiza-se a vigilância ininterrupta do pessoal da produção - operários e supervisores - sobre os fluxos de material em processamento e de produtos e insumos externos. Parcela substancial do corpo analítico destas novidades tem como base técnicas já consagradas de *Administração de Materiais*, tais como os métodos de previsão de estoques do tipo demanda dependente, conhecidos pela sigla de origem norte-americana M.R.P. (Materials Requirement Planning) para o KANBAN/JUST-IN-TIME e os métodos de "Análise de Valor" para o CCQ.

#### O JAPÃO E A ÁREA DE SUPRIMENTOS

Diante o acima exposto, nada seria mais lógico do que a ABAM tornar-se a primeira propulsora das técnicas japonesas no campo gerencial brasileiro. Mas, ao ser parasitada pelos membros de uma empresa de consultoria interessada em utilizar a OE como vitrine para sua versão específica daquelas novidades, ela acaba esvaziando-se, com o número de seus associados efetivos caindo de 1200 para 450 num curto espaço de tempo. De foro privilegiado para a difusão dessas técnicas altamente rentáveis no campo, ela acaba se transformando numa simples agência fornecedora de cursos principalmente na sub-área de Compras, uma posição pouco valorizada socialmente da área de Suprimentos.

As funções de "Administração de Materiais" têm dupla origem: a primeira delas vem dos antigos setores

administrativos de compras, uma função que era considerada "não-técnica" e desta forma desvalorizada; a segunda é a área de Planejamento e Controle da Produção (PCP) onde, além da produção propriamente dita, planejam-se as quantidades de matérias primas e demais insumos necessários à produção, a serem comprados ou pré-fabricados. No *limite de suas pretensões*, a área de Suprimentos pode englobar várias das funções financeiras através do controle de desembolsos e dos giros de estoque e entrar na luta pela supremacia na área de produção propriamente dita, pretendendo o controle do PCP como uma necessidade prévia a seus processos internos. Com o advento dos sistemas computadorizados de gestão integrada da produção, dos quais o MRP é uma primeira aproximação, esta pretensão torna-se factível.

Embora o "apetite dos homens de suprimentos" possa variar bastante nas diversas empresas, estes atores, que reúnem conhecimentos "técnicos" de engenharia aos conhecimentos "administrativos" da gerência estão talhados para jogar com as duas ordens discursivas de uma forma considerada legítima no campo, o que multiplica as suas possibilidades de ascensão nas empresas. É claro que esta potenciação é tanto mais possível quanto mais o indivíduo, dispondo de grandes magnitudes de capital cultural e social, seja capaz de oscilar cognitivamente entre os "dois códigos" de linguagem. Nesta zona do espaço executivo onde as chances de cada indivíduo são bastante altas, a OE acaba tornando-se "supérflua" para uma de suas principais funções.

A *micropolítica* do esvaziamento da ABAM pode ser explicada pelo cruzamento de duas ordens de fatores:

1) O fato de que o escopo mesmo das técnicas difundidas pela ABAM ser o centro de atuação de poderosas empresas de consultoria. Por isso, esta OE tornou-se um alvo privilegiado para os integrantes daquelas firmas, constituindo-se num ponto de propaganda ideal para a venda de seus produtos. As empresas de consultoria jogaram muitos "cacifes" na tentativa de instrumentalizar a OE num momento, no começo dos anos 80, em que o perigo deste processo não estava ainda bem caracterizado e em que seus militantes mais típicos estavam imersos em suas atividades individuais, justamente por causa do auge de interesse pelas técnicas que eles manejavam;

2) O predomínio, no seu núcleo duro inicial, de indivíduos portadores de todas as qualidades significativas para empreender carreiras "solo" no campo empresarial, sem a necessidade de maiores apoios entre seus pares. Se este atributo dá à OE legitimidade num primeiro momento, ele não estimula a realização dos investimentos pessoais contínuos na militância associativa que irá gerar o crescimento e a institucionalização da OE, já que esses indivíduos não passam pelos problemas de auto-identificação que fornecem as principais motivações para a aplicação de energia social nesta modalidade de trabalho político.

A convergência das séries causais (1) e (2) explica a perda de vitalidade da ABAM e reforça a constatação de que o

público preferencial para as OEs são - ou mais propriamente eram naquele momento - os gerentes médios com posicionamento relativamente ambíguo no campo.

### QUALIDADE, QUANTIDADE E OE

Pesa sobre a área de Controle de Qualidade (CQ) um estigma de inferioridade, que vem do tipo de processo de industrialização seguido pelo Brasil, a "substituição de importações". Por causa da existência de um mercado de bens e de serviços protegidos da concorrência estrangeira, os principais problemas identificados pelos "homens de produção" das grandes empresas brasileiras eram no sentido de conseguir produzir nas quantidades demandadas pelos mercados consumidores. Os problemas de qualidade eram sempre adiáveis, aparecendo apenas em situações pouco frequentes de concorrência interna aguda, ou como imposições postizas, praticamente burocráticas, das matrizes das empresas estrangeiras instaladas no Brasil(2).

(2) Na linguagem industrial dos anos 70, a situação era conhecida como "*...o que fizer, se vende...*". No passado recente, pudemos observar uma situação semelhante durante o "Plano Cruzado", quando escutamos fabricantes de eletrodomésticos dizerem: "*...Estamos vendendo até ventiladores no inverno*". A percepção, por parte das camadas sociais que fazem a opção entre consumo e poupanças de baixa rentabilidade de que as taxas de retorno reais para as economias populares são sempre negativas acabam aguçando ao máximo o apetite consumista e a aquisição de produtos duráveis passa a ser enxergada como uma reserva de valor, como ficou explícito durante o Plano Cruzado.

Já que a área de CQ era considerada secundária, as oportunidades de carreira que ela oferecia eram vistas como pouco atrativas para quem dispunha de outras opções. Na sua acepção clássica, ela aparecia como uma função de assessoria das Diretorias Industriais das empresas, trabalhando de maneira independente e "filosoficamente" separada das áreas funcionais da produção, como uma espécie de auditoria de seus resultados. Seus procedimentos eram mais de identificação de problemas do que de "soluções", o que circunscrevia os vãos de seus integrantes. A situação muda quando, paralela e em parte por causa da crise econômica brasileira, parcelas cada vez mais significativas da produção industrial das grandes empresas passam a ser destinada ao mercado externo, entrando em circuitos de consumo muito mais exigentes. A quase negligência com a qualidade, até então sustentável, torna-se, no novo contexto, impossível de ser mantida.

O tempo forte da busca dos mercados estrangeiros para escoar a produção das indústrias sediadas no Brasil coincidiu com a difusão, no cenário dos países centrais do capitalismo, dos métodos de gestão à japonesa. A conjugação de fatores possibilita a arrancada da área - ou pelo menos de alguns de seus profissionais - de CQ. As principais fontes geradoras de legitimidade no campo gerencial começam a interessar-se pelas novidades e a ABCQ, irá ganhar espaços impensáveis em outros momentos.

A qualidade e a automação passaram a figurar no centro dos discursos de atualização para as camadas gerenciais. Agora a *qualidade* é essencial. Note-se a ligeira diferença semântica, imperceptível para os não-iniciados. *Fala-se na "Qualidade", não mais no "Controle da Qualidade"*. E a vez da "função" qualidade, com um espectro de atuação bem mais abrangente do que a simples auditoria da produção. Seu agente deve *"..interagir com toda a empresa e o meio ambiente circundante, para alcançar os seus importantes objetivos estratégicos.."* Ele deve organizar os CCQs que congregam todos os empregados, não só operários como também os administrativos, que *"..vestem a camisa da empresa.."*. Deve trabalhar junto aos fornecedores da empresa para assegurar a qualidade dos insumos. Deve também olhar para os mercados consumidores, através dos serviços de pós-venda. Mais ainda, a qualidade passa a ser o centro de um feixe de atividades de desenvolvimento da competitividade industrial em largo espectro. Nesta rubrica entram o KANBAN/JUST-IN-TIME enquanto métodos de aumento da produtividade. Em suma, a área de qualidade ampliada está chamada a ocupar uma posição central na empresa, espaços que vão das atribuições tradicionalmente ligadas ao marketing, como o acompanhamento de clientes até as novas funções de motivação do pessoal, que poderiam ser exercidas pelos RIs, passando pela remodelação dos antigos compartimentos da Produção.

Os "homens de CQ", uma especialização pouco atraente até pouco tempo atrás, eram normalmente engenheiros formados em

"pequenas escolas", vindos de famílias de pouco capital social, não sendo assim a coorte mais indicada para encetar as estratégias de subversão do campo gerencial que estão potencialmente embutidas nos rearranjos organizacionais em curso. Esses passos são possíveis para quem dispõe do *fairplay* produzido pela socialização prematura em campos com leis de funcionamento análogas às do campo gerencial. Poucos dentre nossos agentes serão capazes de adotar o comportamento ambicioso que poderia redundar no crescimento da importância de sua área. O peso das determinações age sobre esses atores levando-os a considerarem-se engenheiros "sérios", devotados à sua especialidade, que pretendem exercer com "rigor", enfim, de transpor na sua relação com a prática profissional as características clássicas do "pequeno funcionário" devotado ao conhecimento exaustivo das minúcias de uma área de atuação bem delimitada. Neste diapasão, as condutas mais ousadas, que visam ultrapassar os limites impostos e principalmente *auto-impostos* pelos indivíduos médios engajados na especialidade, mais próprias de agentes etiquetados como "brilhantes mas imprecisos", isto é, originários de estratos mais privilegiados da sociedade, tentando dar um conteúdo ampliado à função que exercem, em consonância com as pretensões de inserção social típicas de sua classe de origem, são consideradas "indignas", "pouco sérias", "diletantes", "pouco profissionais", etc..(3).

(3) Esta digressão inspira-se na análise do campo universitário francês realizada por BOURDIEU (1984).

## A ARENA AMPLIADA DA QUALIDADE

O discurso da qualidade & produtividade ganha rapidamente as esferas governamentais encarregadas da formulação da política industrial, aparecendo vários programas estatais e para-estatais de estudo e fomento daquelas questões. Surgem ou se revigoram entidades públicas que podem atuar na área. Por si só, esta rápida difusão demonstra a capacidade dos "engenheiros" engajados na burocracia estatal em se modernizar, conseguindo montar uma boa trincheira para contrapor-se às estratégias discursivas vindas fundamentalmente de setores do patronato, que objetivavam uma desregulação mais ampla da economia brasileira.

Os engenheiros estatais aparecem mais uma vez na cena, agora na arena da qualidade, como "generalistas", isto é, defendendo posições ampliadas para a atuação da especialidade, aumentando com isso a "pegada" da ABCQ como um todo. A emergência do "paradigma japonês" fornece assim uma excelente oportunidade de recuperação para esses agentes, até então tremendamente pressionados pela toada privatizante. Neste novo nicho, eles arrastam consigo alguns "engenheiros de CQ" atípicos, com elencos de propriedades sociais mais próximos dos seus, formando uma espécie de novo estrato dominante da qualidade.

## JAPÃO, JAPOES

Na recontextualização da nova moda gerencial, cada grupo de agentes ou camada social costuma destacar algum aspecto da realidade japonesa mais próximo de seu *habitus* ou simplesmente de seus interesses particulares, que passa a ser "o fundamental do sucesso japonês". Os empresários irão destacar a "lealdade e a dedicação dos empregados", que trabalham muitas horas, com muita produtividade e que não fazem greves. Os sindicatos operários irão retrucar pedindo a "estabilidade de emprego para toda a vida e a expectativa de carreira ascendente". Por sua vez, os "engenheiros estatais" irão lembrar o "aspecto fundamental da coordenação das agências governamentais para sustentar e orientar a política industrial e comercial a longo prazo". Na impossibilidade de se transplantar o tecido sócio-econômico do Japão para o Brasil, este debate de surdos parece eterno. De qualquer forma, a possibilidade de registrar no nosso imaginário quaisquer daqueles aspectos como o fundamental depende do capital simbólico de cada camada de agentes. Para avaliarmos em profundidade os vetores de força desta distribuição, seria necessário "dar tempo ao tempo". Vemos no cenário brasileiro o crescimento das estruturas *governamentais* de metrologia, de qualidade, etc.. Poderíamos pensar num cenário alternativo, que parece não estar se realizando, onde os próprios órgãos já existentes, controlados diretamente pelo patronato, como a Associação

Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) se encarregariam desta concertação. Mas esta indicação é ainda tênue, podendo significar muitas coisas além da prevalência desta camada de "tecnoburocratas" estatais.

A ABCQ, que congrega e representa, até por ausência de alternativas, os profissionais da área, passa a ter um papel importante como interlocutor e co-participante das formulações governamentais. Quase simultaneamente, os postos dirigentes desta OE passam a ser alvos privilegiados para os agentes que investem no "pólo tecnológico estatal". Ganhando os espaços na hierarquia da Associação, esses quadros redefinirão o seu papel, para torná-la uma fonte de legitimidade para os seus posicionamentos internos à burocracia governamental, carregando neste processo alguns engenheiros de CQ "legítimos". Os "pequenos engenheiros" de Controle de Qualidade, que até então usavam domesticamente a sua OE, tenderão a refluir para os grupos informais ou fundar/desenvolver associações mais limitadas, específicas de CCQ, ou de âmbito regional, tal como a Associação Anhanguera de Controle de Qualidade (AACQ), com sede em Campinas e área de atuação em todo o interior do Estado de São Paulo. Longe dos centros de decisão estatais - geográfica e organizativamente - essas entidades tentarão guardar as formas de atuação mais ajustada ao *habitus* de seus fundadores. Esta situação fica evidente quando notamos a ênfase da AACQ em trabalhar a questão do CCQ, quando este método já parece ter perdido o encanto nos meios gerenciais

mais amplos. Vemos então a cristalização de uma técnica de trabalho que foi importante para valorizar a área de CQ num outro tempo, mas que, numa "lógica de afirmação" dessa coorte de profissionais, deveria ser considerada apenas um aríete para estratégias subversivas de fôlego longo. Os nossos "pequenos agentes" parecem condenados a retrabalhar continuamente momentos ultrapassados da história do campo, numa atitude que, vista de fora, aparece como "sectária".

#### A PRODUÇÃO SOCIAL DA COMPETÊNCIA PROFISSIONAL

A análise a partir das estratégias de representação aponta para a relação complexa que está se estabelecendo, nesta zona pouco regulada do mercado de trabalho, entre as competências profissionais nominais e reais dos agentes. Enquanto a competência nominal pode ser considerada simplesmente como uma quantidade vetorial medida pela soma do capital cultural certificado de cada indivíduo com sua experiência profissional, a competência real deve ser vista como a resultante da interação entre os eixos de capital cultural e capital social dos agentes. Diferente da primeira, ela tem de ser relacionada com o padrão de sua distribuição na sociedade, que estabelecerá a sua raridade relativa e portanto o seu "preço".

Os momentos de mudança mais acentuada das condições de atuação profissional, tais como a difusão das novas tecnologias organizacionais da manufatura, permitem-nos ver

com clareza, a distância entre o real e o nominal. No discurso gerencial dominante a nível mundial - em grande parte rebatido para o Brasil - do fim da década de 80, a manufatura deve ocupar o centro das estratégias empresariais através do aumento da produtividade e da qualidade da produção via exploração das potencialidades encobertas dos funcionários das empresas, sobretudo dos operários.

Poderíamos pensar que a revalorização da manufatura beneficiasse os gerentes e aspirantes que já se aplicam a este mister. Como eles foram sempre colocados em posições subordinada nas empresas face aos executivos encarregados da gestão administrativa, estaríamos vivendo uma verdadeira revanche dos que se consideram os "*trabalhadores concretos*" do campo. Seria a vingança da ética do trabalho duro e persistente contra o pessoal "*almofadinha*", desse pessoal que faz "*da enganação um trabalho*", dos coordenadores "*aspone*", que, "*não pegam no duro*", ou que "*não põem a mão na graxa*", além de outras formas de expressão menos utilizadas. Principalmente no momento do Plano Cruzado, esta visão dos realinhamentos do campo gerencial ganhou eco na imprensa especializada, aparecendo vários artigos sobre as novas características da atuação gerencial para uso dos estudantes que devem fazer as suas escolhas profissionais e mesmo estatísticas de comparação entre as diversas especializações que "*concluíam*" pela evidência da revalorização das especialidades fabris(4). Após o fracasso do Plano Cruzado,

(4) Podemos encontrar a mesma tentativa de *aggiornamento* na imprensa análoga de países como os Estados Unidos e a França

a volta do mercado de trabalho gerencial ao seu "leito natural" que privilegia o pessoal de coordenação financeira e mercadológica não parece ter gozado do mesmo espaço mediático, como se tal evento representasse algo a ser escondido..

A insistência dos analistas nos aspectos nominais da competência do pessoal de manufatura, na sua capacidade "única" de produzir bens "concretos" representa o compartilhamento da ética bem difundida da "formiga", que orienta as tomadas de posição do sub-tipo de quadro gerencial de que os "homens de CQ" são um exemplo. Desta forma, ela é reiterada, ajudando a impregnar novas coortes de aspirantes ao mundo executivo, principalmente entre os alunos de cursos de Engenharia(5), que em grande parte já revelavam seu compartilhamento parcial desses pré-julgados através de sua opção de curso universitário.

---

em que as palavras de ordem da mobilização dos talentos nacionais para a atividade industrial é constantemente evocada para fazer frente principalmente ao desafio japonês e dos "tigres asiáticos" para os EUA e da Alemanha Ocidental para a França. De um lado, esta tendência mostra os laços de mimetismo que unem a imprensa econômica brasileira a seus colegas daqueles países. Além disso, podemos observar que são justamente as culturas onde a "expertise" executiva foi construída *socialmente* contra o *savoir-faire* operário, que o discurso da moderna "fábrica solidária" patina e não deslança. Sobre as dificuldades norte-americanas no campo da competitividade industrial, ver THURLOW (1987, segunda parte).

(5) Nota-se nas Escolas de Engenharia, tanto entre os professores quanto entre os alunos, um certo *mal estar* pela inserção de grande parcela dos formandos em funções "não-produtivas", principalmente no sistema bancário. Durante toda a década de 80 esta tendência se manteve, com uma reversão parcial no período do Plano Cruzado, que foi visto como um momento de alívio, de reversão das expectativas de "desperdício de talentos".

Entre os engenheiros industriais, podemos enxergar cortes geracionais não tão fortes quanto os que separam os autodidatas dos executivos, mas pelo menos, bastante significativos em relação aos aspectos éticos que fazem a moldura da adaptação aos novos tempos. A clivagem aparece com nitidez na Indústria Automobilística, implantada já com administração profissional nos anos 50 (ZILBOVICIUS, cit.). Lá podemos identificar uma geração de quadros técnicos, formados à "moda antiga", junto com a implantação daquele ramo da indústria, imbuídos do papel de chefe ao estilo militar, que têm no que se chama costumeira e abusivamente de "taylorismo" - uma prática de organização do trabalho fabril que tende a fragmentar ao máximo a especialização operária, ligeiramente referendada pelas técnicas de tempos & movimentos - a expressão de disposições éticas entranhadas no seu ser social(6). O equipamento cognitivo desses agentes, formado numa época de absoluta assimetria na distribuição do capital cultural reconhecido na sociedade, tende a valorizar ao máximo os conhecimentos expressos na linguagem técnica onde foram socializados e depreciar qualquer possibilidade alternativa de expressão que poderia vir da mão de obra inculta.

---

(6) É raro encontrar-se no Brasil a aplicação do taylorismo em senso estrito, com o redesenho contínuo e efetivo dos postos de trabalho operários realizado nos escritórios de tempos & movimentos. Muito mais frequente é o que FLEURY (1978) chamou de "rotinização", o enquadramento industrial das gerações de operários vindos do meio rural através de processos de aprendizado indiretos, mimetismo e correspondentemente, um desenho das tarefas muito simplificado nas indústrias que os acolhem.

As inovações na manufatura, que trazem-na para o centro de atenção das empresas, são justamente a extensão dos estilos de enquadramento do "novo modo de dominação" para o chão da fábrica brasileira. Nela, as metodologias de integração da mão de obra de inspiração psicológica ainda não germinaram, mesmo passados 60 anos dos estudos de Elton Mayo. Nada mais distante das disposições éticas daquela "velha guarda" dos engenheiros e portanto de suas possibilidades de manipulação simbólica eficiente. Isto significa que as "conversões" daqueles agentes às novidades tem sempre um ar falso, inverossímil tanto para seus protagonistas quanto para o resto do pessoal das empresas, como uma espécie de fantasia pronta para ser tirada diante da aparição das primeiras dificuldades nos ambientes de trabalho reformulados. Uma vez que as mudanças quebram necessariamente as rotinas de trabalho estabelecidas, as dificuldades são mais do que prováveis. Assim, quando a fábrica fica importante, ela tende a deslegitimar os seus *tocadores* típicos.

#### A ADAPTAÇÃO FINA

A situação industrial que vigorou até a crise pós-milagre era quase um "paraiso na terra" para os "pequenos engenheiros industriais", então uma espécie de mão de obra ainda rara no mercado de trabalho. As fábricas podiam ser dirigidas no seu cotidiano pela pura emanção de seu *habitus* de classe média agindo quase sem resistências. No quadro

geral do processo de substituição de importações, os problemas oriundos da gestão "grosseira" das fábricas eram facilmente relevados, quer pela rotação do pessoal individualmente indócil ou temporariamente supérfluo, quer principalmente pela manutenção de margens de lucro suficientemente elevadas para absorver as eventuais elevações de custos de produção numa economia em expansão e sempre inflacionária que absorvia facilmente os aumentos de preços dos bens de consumo duráveis(7).

No fim dos anos 70, além dos efeitos da crise sobre os mercados consumidores, começam a aparecer indícios da maturidade do mercado de trabalho gerencial. A aparição das OEs no período sinaliza este processo, com a institucionalização das especialidades, num período de inflexão negativa dos salários gerenciais e posteriormente de perda do valor estratégico das posições brasileiras para os conglomerados multinacionais(8). Pelo lado da oferta, tínhamos uma grande quantidade de profissionais demandando empregos e que se tornavam menos exigentes em termos salariais. Do lado da procura dois vetores agiam em conjunto: com a queda da importância do mercado consumidor brasileiro, diminui a necessidade de "acompanhá-lo de

(7) A relação entre os custos industriais propriamente ditos (mão de obra direta, instalações industriais, matérias primas e energia) e as despesas administrativas no Brasil sempre foram desproporcionais - com alto peso relativo do segundo fator. Os salários operários eram baixos em relação aos administrativos, as instalações e parte dos insumos e energia recebiam várias modalidades de incentivos.

(8) É o fenómeno que a literatura especializada descreve como a mudança do centro de gravidade da economia mundial do Atlântico para o Pacífico.

perto"; correlativamente, o período conheceu a aparição de novos instrumentos de controle informáticos capazes de serem utilizados à distância, com o avanço dos sistemas computadorizados de gestão e a sua integração telemática.

A nível de suas estratégias globais, os conglomerados internacionais passam a se preocupar cada vez mais com a integração vertical de suas atividades nos países centrais, onde se joga o essencial das suas posições, para fazer frente aos desafios impostos pela concorrência dos novos atores orientais( DEAL MANIA, in "Business Week, 24.12.86, pg.48-54). O encolhimento dos mercados internos no Brasil com o consequente acirramento da concorrência força a adoção de critérios de custos industriais mais restritivos - fenómeno contrabalanceado pela aceleração do processo inflacionário a nível das lógicas económicas, *mas presente nas lógicas de concorrência intra-gerentes*. Por fim, como decorrência da abertura política, as empresas passam a conviver com ambientes sociais muito mais complexos, não só em relação à inquietação operária mas também a partir da crescente importância dos poderes políticos locais e das expressões das comunidades vizinhas às suas zonas de atuação. A resultante desses processos cruzados acaba impondo às companhias estrangeiras a necessidade de uma estratégia de *"adaptação fina"* ao ambiente brasileiro (ZILBOVICIUS, FERRO & GRUN, 1986).

---

Na nova forma de atuação as empresas passam a delegar mais autoridade a seus executivos brasileiros que deverão entender mais precisamente as sutilezas dos novos arranjos sociais que se esboçam no país. Ao mesmo tempo, com a advento da "Antropologia das Organizações", elas irão adotar práticas cada vez mais frequentes de homogeneização da sua mão de obra internacional, patrocinando seguidas viagens de "socialização" dos executivos brasileiros às suas sedes internacionais, sem finalidades de treinamento específicas e mesmo a instituição da obrigatoriedade da redação de documentos gerenciais internos na língua das matrizes, como formas de reforçar e unificar os diversos "espíritos da casa" a nível mundial (9).

A *adaptação fina* é um movimento em duas vias: de um lado surge um ambiente social e econômico que desautoriza cada vez mais fortemente estratégias de "enclave". Os agentes empresariais adaptados a este *tempo* devem ser capazes de pressentir as tendências locais e nacionais com maior acuidade e traduzi-las na linguagem gerencial particular de sua empresa(10). Do outro lado é importante ressaltar a existência mesma desses gerentes em potencial através de uma

(9) Com o advento da nova especialização das Ciências Sociais, termos como "socialização" ganham cidadania no campo gerencial, principalmente nas suas franjas superiores mais ligadas aos países centrais. Para uma revisão crítica das tendências do novo ramo, ver CHANLAT (1989).

(10) Em períodos anteriores bastavam ligações de "alto nível" realizadas seja através de "grandes advogados", seja através de diretores brasileiros "decorativos" das empresas junto a instâncias governamentais altamente centralizadas (LEEDS, 1978) e ligações episódicas, certamente assimétricas com as autoridades locais para o provimento de infraestrutura urbana.

trama social capaz de produzi-los, tanto a nível das empresas quanto do espaço público. Teremos então gerentes dotados de "dois códigos de percepção": um produzido pela sua socialização primária brasileira e outro através de sua inserção no espaço multinacional. Posições brasileiras cada vez mais altas dos grandes conglomerados multinacionais serão ocupadas por brasileiros, num processo que uma revista chamou de "estratégia do similar nacional" (ISTOÉ, 03.06.81). Aprofunda-se o processo de substituição de importações, agora também os gerentes serão nacionalizados. Esta tendência, configurada no começo dos anos 80, significou uma importante reversão de expectativas *positiva* das expectativas de carreira normalmente depositadas nas empresas multinacionais, tornando esse setor do mercado de trabalho gerencial muito atrativo para estratégias de reconversão das altas classes médias em geral(11).

#### TIPOS DE CAPITAL CULTURAL

Na adaptação fina o campo gerencial sofisticou sua diferenciação interna. A escala discreta que polarizava os gerentes em *titulados* X *autodidatas* deve ser substituída por uma grade mais contínua. No novo contexto, aquela oposição

(11) De forma a ser certificada e explicitada, esse fenômeno representou também uma certa unificação do mercado de trabalho gerencial no sentido de quebrar a correspondência biunívoca que ligava o recrutamento de descendentes de imigrantes, principalmente alemães e japoneses às empresas de mesma origem. Este fato deve estar ligado à generalização da competência multilinguística no seio das classes médias agora em "sintonia multinacional".

servirá apenas como referência de tipos-ideais. O conflito geracional perde cada vez mais força explicativa face a uma outra barreira, menos evidente, que separa os agentes que atuam no campo a partir de suas *capacidades genéricas* daqueles que empunham *as suas competências específicas*.

Aparece a divisão que o simbolismo do campo registra como a oposição entre quadros *gerenciais* e quadros *técnicos*. As habilidades gerenciais são típicas dos agentes egressos das escolas que atualizaram os conceitos da "*cameralística*" - a arte do bom governo absolutista, conforme vimos no capítulo inicial. As competências específicas entram numa trama muito mais complexa. Cada formação universitária ou especialidade gerencial tem um arcabouço de conhecimentos ou representa um cruzamento de disciplinas que podem, provisoriamente, ser considerados irredutíveis. Mas o sentimento subjetivo do agente que pensa a sua condição profissional como um especialista é mais frequente nas carreiras mais antigas e institucionalizadas e pode refletir uma espécie de atualização do espírito autodidata, à medida da cristalização de uma *irredutibilidade* em sua formação, com a reiteração de paradigmas teóricos ultrapassados.

No seu âmago, a oposição "gerente x técnico" divide os detentores de capitais culturais mais ou menos *objetivados* em tecnologias específicas e atualiza a oposição "Advogados x Engenheiros". Quanto *maior* a objetivação, *menor* a taxa de câmbio para reciclar os conhecimentos específicos eventualmente tornados obsoletos. Quanto mais o capital

cultural do agente está *distribuído* numa cultura geral tecnológica e gerencial, *maiores* serão as taxas de câmbio. Na linguagem financeira, agentes que seguem este padrão "*pulverizam o risco*" de seu portfólio cultural. Até meados da década de 70, os conhecimentos financeiros e algumas noções de estatística - fluxos de caixa, taxas de atração, curvas de sensibilidade, médias, desvios-padrão, etc.. formavam o centro desta cultura geral da gerência. Com o advento da informática, os conhecimentos e a manipulação de seus conceitos entram em competição, ao mesmo tempo que completam os pontos anteriores. Além de seu caráter intrínseco de ferramentas de trabalho, a linguagem gerada por essas técnicas unifica o mundo executivo de uma forma hierarquizada, em favor da competência linguística e social dos agentes das coortes gerenciais modernas.

O primado da razão gerencial sobre a razão técnica não pode ser absolutizado. Factualmente, temos o exemplo norte-americano indicando um mercado de trabalho burguês bipartido entre as *formações de estilo gerencial*, em geral coroadas pelo título do M.B.A., onde os agentes aplicam suas habilidades nas organizações financeiras ou nas corporações mais voltadas para a distribuição ou para produtos de tecnologia intermediária, de produtos de massa e uma *outra zona de trabalho* para agentes com formação mais tecnológica, cujo coração encontra-se nas empresas de "*high-tech*", que têm na inovação tecnológica a sua principal fonte de empuxo

(12). Significativamente, estas empresas "desprezam" as oportunidades de recrutar os possuidores do M.B.A., por considerá-los pouco atentos e preparados para lidar com suas fontes de crescimento.

No Brasil do fim da década de 80, este mercado ainda é um nicho fortemente dependente da Política Aduaneira e da Reserva de Mercado não representando ainda um atrativo maior para os agentes dotados de grande capital social. O essencial da criatividade, tanto gerencial quanto técnica, continua sendo exercida na adaptação de inovações trazidas dos países centrais, embora tal fato não tenha nenhuma razão transcendental, podendo mudar em outros contextos (13).

#### INOVAÇÃO E REITERAÇÃO

Os grandes introdutores de inovações no campo gerencial brasileiro podem ser localizados em posições diametralmente opostas aos nossos "pequenos engenheiros" encarregados da gestão rotineira das fábricas. Aparecem naquele extremo diversas modalidades de conluio entre os "*consultores*" e os engenheiros e administradores das novas gerações que se engajam nas fábricas já congestionadas pela presença de seus

(12) O corte de estilos foi amplificado com a autonomização dos mercados financeiros e a criação da "bolha" que se seguiu ao fim da paridade do dólar com o ouro na década de 60 e que foi incrementada com a transferência de recursos internacionais para os países exportadores de petróleo no início da década de 70. Ver a respeito MOFFITT (1984).

(13) ZILBOVICIUS (cit.) relata aspectos factuais desta recontextualização na introdução de novidades de base micro-eletrônica numa indústria automobilística brasileira.

antecessores e que vêm nas novidades organizacionais uma chance de serem rapidamente conduzidos a cargos superiores, no bojo das modificações das estruturas administrativas das empresas. Essa coalizão pode apresentar diferentes composições no peso específico de cada uma das séries de agentes. Nos casos extremos, teríamos ou implantadores totalmente externos que precisam criar algumas "cabeças de ponte internas" nas organizações consultoriadas, ou, alternativamente, camadas internas de agentes, dotados de propriedades sociais "modernas", fariam este movimento. Nas situações reais, temos várias possibilidades de acomodamento entre estas duas coortes. Por vezes, em companhias multinacionais, aparecem na trama também indivíduos especializados em implantações, vindos das matrizes das corporações(14).

Os *consultores* que pesquisamos são os executivos "flexíveis" paradigmáticos, que realizam com maior visibilidade a adaptação aos tempos e modas gerenciais. No início da década de 80, eles eram especialistas em processamento de dados, viraram especialistas em Controle de Qualidade, depois especialistas em micro-informática e fecham a década como especialistas em *produtividade* - termo usado genericamente, sem necessidade de complemento - dedicando-se a difundir no meio empresarial brasileiro as "ilhas de fabricação", "sistemas flexíveis de manufatura",

---

(14) Para o caso de preponderância dos elementos externos, ver VILLETTE (1988), para o caso de "autoimplantações", ver GRUN (1985).

"tecnologia de grupo" e outros modismos menos citados, que foram inicialmente suscitados pelo neo-japonismo, mas que a lógica da concorrência faz extrapolar para a busca de instrumentos das mais diversas origens, como a tecnologia de grupo soviética e os rearranjos sócio-técnicos dos ambientes de trabalho, de origem britânica mas empregados sistematicamente nos países escandinavos. Na década de 70, pudemos encontrar os mesmos indivíduos especializados em administração financeira e/ou tempos&métodos e todas essas transformações mostraram eficácia simbólica.

Na ponta do ramo, puxando o processo de importação das novidades, aparecem as filiais das "Big Eight" - as grandes firmas de consultoria norte-americanas, seguindo-as companhias internacionais menores - por vezes inovadoras - sociedades brasileiras e consultores independentes, incluindo-se nesta cota muitos professores universitários. Entre os consultores é frequente encontrar-se indivíduos classificáveis ( e auto-classificados ) como antigos "massas avançadas" do movimento estudantil e/ou indivíduos com participação amadora em atividades culturais diversas. Aqui como alhures (VILLETTE, 1979), a variação de especialidades que este tipo de trajetória pressupõe acaba instrumentalizando para "fins produtivos" a ansiedade típica destes executivos "de esquerda".

Analistas inspirados em SCHUTZ costumam ocupar-se dos desviantes absolutos das carreiras executivas que, formados em escolas de administração ou de engenharia de primeira

linha, reconvertem-se para profissões artísticas (MARTELLI, 1983). O estudo de desvios menos intensos pode ser ainda mais fecundo. Neste caso, os executivos "de esquerda" irão potencializar o seu inconformismo no próprio campo gerencial, fornecendo o gás para as grandes empreitadas reformistas. Esta tensão procura instrumentos, que são justamente as novidades que aparecem no campo, as quais encontram desta forma os dutos mais adequados para se espriarem no tecido social brasileiro. As empresas de consultoria retrabalham constantemente as ansiedades dos agentes mais típicos desta coorte, indicando-lhes os trabalhos menos rotineiros, mais contemporâneos em relação aos países centrais mas também mais arriscadas em termos de possibilidades de problemas inesperados.

Constatamos, a nível microsociológico, um tipo de articulação entre os executivos "radicais" e seus colegas mais "bem postados" de uma grande organização financeira, que, com a devida cautela, pode ser generalizado. Naquele arranjo, os primeiros "abriam as fronteiras" dos novos negócios ou desenvolvimentos técnicos, assumindo as glórias dos sucessos mas também as impugnações pelos fracassos, estabelecendo, ainda que de maneira não totalmente consciente, estratégias pessoais de carreira arriscadas, que frequentemente terminavam pela sua saída turbulenta ou confinamento em zonas obscuras da organização. Ao mesmo tempo, os agentes do "núcleo duro" (inspirei-me em BOLTANSKI, cit.) esperavam cautelosamente os primeiros resultados das

novidades e quando essas se revelavam interessantes, eles investiam rapidamente nos novos filões, chegando mesmo a descaracterizar a autoria das inovações. Estes últimos agentes tinham um perfil social bem nítido: vinham de famílias de classe média alta ou burguesa bem estabelecidas em São Paulo ou outra grande cidade, estudaram em colégios renomados, coroando a sua formação com um curso universitário do tipo Engenharia de Produção na Escola Politécnica da USP ou Administração de Empresas na FGV. Eles adotavam condutas pessoais, em termos de constituição de família, modo de vestir-se, portar-se, opiniões políticas, "moderadamente conservadoras". A mesma postura prudente era adotada na sua atuação na empresa. Esses indicadores denotavam uma magnitude de capital social superior à apresentada pelos seus émulos inovadores, em geral vindos de situações familiares mais dúbias e que consideravam que "*o banco não era a sua vocação*" (GRUN, 1985, cap.7). Ficam assim sugeridos os limites intrínsecos do eixo do capital cultural no campo gerencial.

#### SUBSTANCIA E RELAÇÃO

A relação "*des-substancializada*" com o conhecimento que pressupõe a conduta dos executivos "radicais" não é simetricamente distribuída na população titulada que estudamos. Pelo contrário, ela aparece como um novo fator de clivagem no campo. Amparados novamente em BERNSTEIN (cit.),

podemos dizer que os indivíduos que desenvolvem mais claramente a separação dos códigos cotidiano e elaborado de entendimento estarão mais propensos a relativizar as suas conquistas anteriores de capital cultural, passando a considerá-las apenas como pressupostos para novas aquisições. Indivíduos que realizaram aquela separação de maneira incompleta, tenderão a adotar uma relação com o conhecimento próxima à do *bricoleur* de LEVI-STRAUSS (1976).

Na relação dos indivíduos com o conhecimento, o peso da dimensão afetiva não pode ser desprezado. Podemos extrair da Sociologia da Cultura exemplos de indivíduos que integraram-se às carreiras intelectuais vindos de origens populares, que tendem a adotar uma atitude de subserviência, ou no mínimo de forte respeito às instituições que consagram a sua trajetória, detendo-se nas formas mais oficiais de manifestação de sua arte (MICELI, 1979). De maneira análoga, os "pequenos engenheiros" aproximam-se dos autodidatas em termos de sua relação com o conhecimento. Para eles, os títulos e conhecimentos conseguidos, que consagram carreiras escolares nas quais eles avançaram bem além das esperanças típicas de seu meio social de origem, tem um *valor sagrado* e assim dificilmente relativizável. Sua relação com o conhecimento - embora mediatizada pela instituição escolar - guarda ainda traços da relação de aprendizado encantada dos ofícios, tornando esses agentes pouco flexíveis para o investimento em formas ainda não consagradas dos desenvolvimentos de suas especialidades e muito menos

permite-lhes vislumbrar estratégias subversivas que visem contestar as definições legítimas do saber oficial. Cria-se nesta camada de agentes uma *inércia* em relação aos conhecimentos de ponta que ainda não estão *mastigados* pela consagração escolar expressa pela sua inclusão nos manuais de ensino ou de trabalho. Existe, entretanto, uma importante diferença de grau, que torna as modalidades de conflitos *intra-geracionais* muito mais complexas que os conflitos *inter-geracionais*. Para os autodidatas que investigamos anteriormente, só tinham valor os conhecimentos aferidos pelos órgãos de divulgação das empresas - Organização & Métodos, Recursos Humanos, Apoio Comercial, etc.. Os agentes que possuem "pequenos" títulos universitários, pelo contrário, mantêm alguma independência em relação às empresas onde trabalham, *vinculando-se às instâncias corporativas de sua profissão certificada ou às OEs*.

A concorrência e a interpenetração de diversos "paradigmas" de gestão, característica dos anos 80, onde as certezas organizacionais têm pouca duração tornam muito caros o atraso nas adaptações dos agentes. O *endurecimento* (LATOURE & WOLFGAR, 1988) de qualquer tendência organizacional pode, muitas vezes, significar a sua obsolescência. Poucos conhecimentos gerenciais escapam à esta constatação, nem mesmo os financeiros, outrora soberanos. Por exemplo, até meados da década de 80, critérios como o "*pay-back*" ou as "taxas internas de retorno", manipulados pelos financistas ou administradores

de suprimentos, eram a principal "ferramenta de trabalho" na avaliação da viabilidade das trocas ou compras de máquinas e equipamentos. A partir de então, entram em cena critérios mais "estratégicos", onde o que passa a valer é a contribuição incremental de cada novo equipamento para uma estratégia geral de automação da empresa, em geral não quantificável (KAPLINSKY, cit.).

O peso daquelas incertezas na conduta das grandes organizações torna o chão pantanoso. Num "mega-exemplo", a *General Motors*, outrora considerada a empresa modelo da administração multi-divisional, investiu uma quantidade de dólares fantástica na automação de suas plantas industriais, suficiente mesmo para adquirir todas as suas concorrentes japonesas, justamente para fazer frente ... à concorrência japonesa, mas continua perdendo terreno em todos os mercados (cf. L.THUROW, in: "*Le Monde:Affaires*", 19.11.88, pg.23). Exemplos deste tipo tensionam o universo executivo, questionando as condutas "dotadas de bom senso", mesmo as mais seguras. Para os "pequenos e médios executivos" tolhidos pelo fantasma da ilegitimidade crônica, estes acontecimentos - cotidianos em muitas grandes empresas, embora não com as dimensões de nosso exemplo - diminuem a já reduzida capacidade de orientação, estimulando a tendência à inércia.

## O PROBLEMA DOS GERENTES MEDIOS

Ao observar as dificuldades das grandes empresas ocidentais na adaptação ao panorama industrial gerado pela automação, muitos analistas focam, como um ponto considerado central, o chamado "*problema dos quadros médios*" (P.ex. THUROW, cit). Os principais obstáculos nos processos de modernização e de reorganização das corporações seriam causados justamente pela inércia de seus gerentes médios, acostumados a padrões antigos e bem estabelecidos de gestão. Eles temeriam os processos de mudança por se sentirem ameaçados *tanto* pela rápida mudança de discurso e mesmo de procedimentos efetuada pelas cúpulas empresariais, que neste diapasão parecem não mais respeitar o status e as posições duramente conquistadas pelos gerentes, *quanto* pela abertura das empresas às iniciativas operárias, que poriam em causa os seus pequenos feudos nas organizações. As zonas de liberdade e de autoridade tradicionais desta camada de agentes parecem diluir-se, já que seu comando era exercido sobretudo no enquadramento do pessoal subalterno que agora parece dispensar os seus cuidados. Além da verossimilhança de seu caráter propriamente científico, de descrever uma situação real, este tipo de discurso exerce um enorme poder performático, pressionando os gerentes que se enxergam na condição de entraves à modernização e facilitando a tarefa de deslegitimação de suas condutas e reciprocamente, fornecendo gás para as novas camadas de gerentes.

As OEs entram no combate simbólico, fornecendo recursos legitimatórios, inextrincavelmente técnicos & ideológicos, para os seus integrantes evitarem o *assinalamento* de "ultrapassados". Através delas, produz-se um padrão iterativo de modernidade mais compatível com os investimentos anteriores em capital cultural dos gerentes médios. A aura assim produzida passa a agir como uma fonte de legitimidade independente das empresas, ancorando as condutas dos agentes. A eventual pouca operacionalidade das tecnologias de gestão absorvidas nas OEs em relação às formas organizacionais adotadas por cada empresa pode ser pouco importante, num tipo de luta onde o essencial é assinalar o caráter "não-moderno" dos gerentes ou aspirantes "médios". Não estamos falando de lutas abertas com debates entre interlocutores que se enfrentam diretamente. Trata-se de um tipo de interação onde o resultado ideal, em geral conseguido, é o abandono das pretensões de uma das partes, que se retira da cena discretamente, "jogando a toalha" antes de um nocaute que parece inevitável, melhor ainda, nem subindo no ringue.

Num contexto onde tanto as altas administrações quanto as médias gerências sentem-se dispostos dos recursos para se por em fase com a conjuntura de inovações e onde o paradigma a ser seguido não está bem delineado, aumentam as possibilidades de manipulação eficiente da situação por parte da segunda camada. Entretanto, a triagem nos avanços das especialidades, realizada pelas interações de agentes

portadores de *habitus* análogos, é um condicionante estrutural de seus limites. Alí aparecem no cenário os *consultores externos*, que costumam conduzir a implantação de novas ondas de inovações nas empresas que não dispõem de mão de obra interna para esses desenvolvimentos. Alheios aos entendimentos explícitos ou tácitos que referendam o campo interno das organizações onde são chamados a intervir, eles irão irromper na cena quebrando os equilíbrios anteriores. Eles serão os aríetes das altas direções que não podem contar com uma mobilização interna suficiente para realizar as "mudanças fundamentais" que o bom senso prevalecente considera necessárias para as empresas manterem-se ou ampliarem as suas posições. Mas essa ajuda custa caro: o preço da hora-homem de um consultor custa várias vezes o que se paga à mão de obra "equivalente" interna; o irrompimento dos consultores, negando as cristalizações de posição anteriores, gera um estado de desequilíbrio crônico na empresa, que só pode ser sanado por ... novas ações de consultoria. Além disso, o desequilíbrio também relativiza as cumplicidades básicas em que se baseia a própria autoridade das altas administrações(15).

---

(15) Refletindo, a partir do duplo papel de consultor e sociólogo sobre os fatores de sucesso destas empreitadas de desestabilização levadas a cabo pelas empresas de consultoria, VILLETTE (1988, cit.) surpreende-se, de início, com a falta de sutileza e com a generalidade dos instrumentos de *management* modernos aplicados pelos consultores, para depois notar que eles nada mais são do que uma atualização das regras técnicas do governo absolutista bem conduzido. Podemos avançar na análise, acrescentando que a multiplicidade de métodos&técnicas gerenciais poderia ser reduzida analiticamente a um feixe de variações do *savoir-*

## CATEQUESE & CATEQUIZADORES

Em relação aos serviços de consultoria já existentes no mercado brasileiro - organizações como o IDORT (Instituto para o Desenvolvimento da Organização Racional do Trabalho) que tiveram um papel significativo em outras eras - as empresas internacionais apresentam-se como a própria encarnação da contemporaneidade, com métodos, técnicas e homens que rapidamente confinam os seus antecessores para zonas periféricas de atuação. Os primeiros consultores das empresas multinacionais são agentes enviados das matrizes que se inserem nas empresas que contratam seus serviços de uma forma traumática para o hospedeiro, mas altamente funcional para os objetivos desejados. A falta de conhecimento aprofundado das realidades internas das empresas e dos aspectos sócio-econômicos próprios da sociedade brasileira, longe de serem aspectos negativos, são mesmo uma pré-condição para munir os agentes do fervor necessário à verdadeira obra de *catequização* que se espera deles. Neste contexto, a diversidade cultural é vista como um *handicap* do nativo, já que tudo que se afasta do

---

*faire* empregado nas manobras dos cortesãos do Rei-Sol, explicitadas por ELIAS (cit.) que também pressentiu a sua pertinência nas interações que se dão nas organizações complexas do capitalismo desenvolvido. A capacidade proverbial dos consultores em pularem de especialização em especialização, rápida, segura e eficientemente explicar-se-ia por esta inter-relação "pré-lógica" dos diversos métodos que podem assim ser entendidos como a manifestação de um *habitus*.

paradigma de eficiência representado pelas receitas organizacionais preconizadas pelos consultores é necessariamente inferior(16).

O desenvolvimento das atividades de consultoria das empresas multinacionais no Brasil força-as a recrutarem novos agentes brasileiros, para ampliar a escala de suas prestações e também para entrar em consonância com a legislação trabalhista. Afinando nossa definição anterior (pg.262 infra), esses recrutados são agentes que realizaram super-investimentos em capital cultural, sem dispor dos aportes de capital social necessários para conseguirem a retribuição que acham justa para sua capacidade profissional, num meio empresarial conservador do lado das empresas de capital brasileiro ou com padrões de carreira rígidos, pouco propensos a dar recompensas rápidas, no caso das empresas multinacionais. O manejo da inadequação desta relação entre oferta e procura por parte das empresas de consultoria, produzindo uma espécie de *desdém* por parte desses agentes em relação às empresas que contratam os seus serviços funciona como uma atualização do espírito catequético para seus membros autóctones.

O estudo de grupos de indivíduos portadores de estruturas de capital "desbalanceadas" é uma chave importante para a explicação dos movimentos que introduzem dinamismo em meios sociais normalmente conservadores. Num campo econômico mais

(16) Uma formulação explícita neste sentido pode ser encontrada em LEE (1968), num artigo publicado pela *Harvard Business Review*, famosa por representar o consenso do management norte-americano.

complexo que o Brasil, como os Estados Unidos, a energia liberada por estas inadequações será dirigida a empreitadas que revolucionarão, ainda que parcialmente, o panorama econômico. Lá, agentes deste naipe irão ser os grandes empreendedores que criarão o "Vale do Silício" e a partir daí tornar-se-ão uma camada de ponta da classes capitalista local e mesmo mundial (cf. PFAFFEMBERGER, 1988). O Autor traça o perfil de duas estratégias-padrão levadas a cabo por estes agentes, estabelecendo uma distinção entre estratégias de "adaptação", e estratégias de "rearticulação". Na adaptação, os agentes tentam fazer passar que eles *não são portadores* do estigma que a sociedade lhes assinalou. Na rearticulação, eles procuram *inverter a hierarquia simbólica* *prevalecente*, fazendo com que suas propriedades sociais, anteriormente vistas como *defeitos*, passem a ser consideradas *virtudes*.

A *impaciência* dos novos barões do microcomputador, uma mácula que os tornava incapazes de trabalhar em equipe ou de adotar condutas adequadas no relacionamento com seus colegas e superiores nas organizações bem estabelecidas em que trabalhavam antes da grande aventura, acabando modalmente por provocar o afastamento traumático desses agentes das grandes empresas, passa a ser vista como o próprio ressurgimento do antigo espírito empreendedor que um dia fez a glória do capitalismo ianque e que agora está sufocado pelo peso das burocracias das grandes corporações. As estratégias de rearticulação de grande amplitude parecem

mais prováveis no campo empresarial dos EUA, onde existe um grande espaço econômico e simbólico que fornece o "caldo de cultura" para estas empreitadas. No espaço social brasileiro mais reduzido, as estratégias de adaptação acomodam-se ao menor fôlego das possibilidades de expressão das inaptações, embora já surjam no horizonte fenômenos dotados de analogia mais estreita com o exemplo norte-americano. As atividades de consultoria entram nesta brecha, posicionando os agentes entre a ~~adaptação~~ e a rearticulação.

#### CONSULTORIA: O SIMILAR NACIONAL

O sucesso da implantação das companhias de consultoria multinacionais no Brasil *institui* a necessidade deste instrumento de gestão, mas não garante a sua "reserva de mercado". Face à rigidez, tanto doutrinária quanto orçamentária, das empresas estrangeiras, aparecem no mercado os modernos gabinetes brasileiros, vendendo em geral propostas de implantação mais rápidas, menos traumáticas ou criadoras de dependência na "manutenção" de suas soluções. Neste espaço, os novos agentes poderão canalizar melhor as suas energias, até então sufocadas pelo peso dos "menus" e "receitas de atuação" impostas pelas *Big Eight*, que mantêm uma marca, um registro de atuação de seus colaboradores imposto aprioristicamente. Abre-se desta forma um sub-espaço potencial específico para as estratégias de *rearticulação* desses indivíduos "descompensados" no espaço brasileiro.

Inicialmente, as empresas norte-americanas criam a necessidade de seus serviços no campo empresarial e depois sinalizam para os agentes brasileiros as possibilidades de se engajar no novo ramo(17). Mais do que possuidoras de um *know-how* técnico-organizacional específico, aqueles atores externos tem, principalmente, a capacidade de estabelecer *uma força argumentativa*, capaz de "fazer coisas com palavras" (AUSTIN, 1970), advinda da sua posição no universo capitalista central, onde o Brasil como um todo é um ator dominado. Os consultores brasileiros aprendem o ofício trabalhando naquelas organizações para depois trilhar caminhos independentes e nutrem-se da dinâmica social desencadeada pelas grandes empresas já que, uma vez criado o novo ramo, não existem barreiras de monopólio, abrindo-se para os agentes que possuam capital cultural e social para nele se aventurar.

Como antevimos no capítulo III, as atividades de consultoria sinalizam paradigmaticamente um dos limites "positivos" das novas classes médias assalariadas, que assim tornam-se, literalmente, uma *pequena burguesia*. É sistemático o vislumbre da possibilidade de se "estabelecer por conta própria" através da consultoria profissional independente. Encontramos esta pretensão em outras amostras, independentes deste trabalho: "novos" gerentes de banco, engenheiros "gestionários" trabalhando em empresas públicas

---

(17) Para uma análise da lógica econômica e administrativa que leva as grandes empresas de consultoria a espriarem por todo o mundo a sua oferta primária de serviços, ver THUILLIER (1988).

e agora entre os "representantes" dos executivos. Estas atividades constituem-se assim num núcleo de tipicidade das estratégias de ascensão rumo a posições burguesas através dos "ramos moles" da economia, seus setores de baixa composição orgânica de capital. Outros ramos moles abrem perspectivas para indivíduos munidos de conjuntos de propriedades sociais distintas, que não fazem parte do escôpo deste trabalho, mas que são igualmente importantes para entendermos a estrutura social que está se solidificando no "Brasil Moderno". Setores munidos proporcionalmente de mais capital social do que capital "escolar" dirigir-se-ão para ramos do comércio ou artesanato de luxo; setores de promoção recente às classes médias olharão fascinados para confecções do gênero faccionista ou para o tradicional modelo do *shopkeeper*.

#### O REVERSO DA MEDALHA

A sinalização produzida pela "*alternativa consultoria*" funciona também pelo seu lado negativo. Num mercado de trabalho sem regulação institucional - sem seguro desemprego relevante, sem instâncias estatais de reciclagem, sem salários mínimos profissionais efetivamente praticados, etc.. - onde as diferenças salariais em relação às camadas desprivilegiadas são muito grandes, o significado dos "lugares ao sol" é imenso. A falta de anteparos pressiona ao máximo os agentes, dirigindo-os a maximizar seus

investimentos culturais-profissionais tanto para a continuidade de suas carreiras quanto para a "preparação para a vida" de seus descendentes - esta última vista como função evidente de sua capacidade de financiamento das despesas escolares e correlatas.

Numa escala macroeconômica, a escalada da inflação e a encampação das empresas de serviços públicos tornaram os *antigos investimentos-padrão* do portfólio clássico das classes médias tradicionais um contra-senso. Os rendimentos dos aluguéis residenciais(18), das "letras de viúva" (letras de câmbio ou certificados de depósito bancário com remuneração mensal) e correlatos ficam cada vez mais defasados em relação ao custo de vida e o valor real do "principal" dos investimentos financeiros se esvai. Os efeitos da passagem das empresas de serviços públicos, das mãos das antigas concessionárias estrangeiras para os governos estaduais e federal, agiram no mesmo sentido. De empresas de patrimônio sólido e lucro garantido e portanto de dividendos e valorização das ações também certos, elas passaram subitamente a órgãos de fomento da expansão econômica, com baixas tarifas que absorviam parte dos custos sociais do desenvolvimento. O valor de suas ações despencou no mercado. As tentativas de ressarcimento dos prejuízos dos acionistas minoritários, no caso mais conhecido da Companhia

---

(18) Isso sem falar nos efeitos praticamente lotéricos da alteração do espaço urbano das grandes cidades, com a degradação dos antigos bairros centrais, com as desapropriações pagas a menor, etc..

Paulista de Estradas de Ferro, permanecem sem solução desde 1966.

Entre os portfólios financeiros e imobiliários ocorreram também modificações positivas. Na esfera dos imóveis surgiram também possibilidades de revalorizações súbitas, devidas ao reordenamento dos estoques de equipamentos urbanos, da verticalização das cidades, etc.. No capítulo *financeiro*, a indexação cada vez mais ampla dos investimentos contribuía para a regularização dos mercados, mas não sem antes confiscar parte do patrimônio dos desavisados. A capacidade de reordenar as habitualidades entranhadas é um processo que passa pela ressocialização dos agentes. Para des-substancializar as escolhas prévias, já naturalizadas pela ação do tempo, os *insights* passados eram de pouca valia ou mesmo prejudiciais(19). Somando os vetores deste quadro complexo, para cada agente individual, qualquer que seja o resultado de suas ações, cresce o sentimento de insegurança causado pela imponderabilidade do panorama. As reservas de valor mais garantidas, que mais adequaram-se aos novos tempos, foram justamente os "investimentos em capital humano", a educação formal que capacitava os agentes a disputar as boas possibilidades de inserção profissional que estavam se abrindo. Assim, não é nenhuma surpresa encontrarmos os investimentos educacionais ocupando parcelas

---

(19) Para uma introdução à Sociologia da Inflação, tema atualíssimo e paradoxalmente virgem no Brasil, ver RINGER (1969). ou GOLDTHORPE & HIRSCH (1978).

cada vez maiores dos orçamentos das famílias de classe média(20).

Assim como entre os economistas surge periodicamente a necessidade de se classificar os gastos em educação ora como "despesa social", ora como "investimento em formação", coloca-se a questão a nível microssociológico: " *Quando e para quem a educação deixa de ser uma despesa doméstica e torna-se um investimento ?* ". Essa dicotomia fica clara quando pensamos em decisões outrora inabituais e cada vez mais frequentes, do tipo enviar um adolescente aos Estados Unidos para realizar um programa do tipo "Fellow Ship", onde o jovem aprende a língua franca e é introduzido nos costumes daquele país. Uma estadia deste tipo, que varia de seis meses a um ano de duração fora as reciprocidades facultativas, pode, na linguagem de um entrevistado " *custar um apartamento*", mas é considerado um investimento no futuro do jovem muito mais "produtivo" do que o patrimônio representado pelo imóvel "sacrificado".

#### A INFLAÇÃO DE CAPITAL CULTURAL

A comodidade explicativa que os conceitos aparentados "capital humano", "capital cultural", "capital escolar" nos proporciona pode tornar-se uma armadilha. O que a análise

(20) Ainda que assinalemos a adequação entre os investimentos em educação e o novo *ethos* consumista das classes médias brasileiras, resta ainda a fazer a a pesquisa das articulações micropolíticas que propiciaram este resultado, que não tinha nada de "garantido".

objetivista chama de "investimentos" ou "estratégias" culturais, carregando de contrabando uma racionalidade com relação a fins improcedente, só em situações limite são vivenciados nestes termos pelos agentes sociais concretos.

A força das analogias pode levar-nos a pensar em modelos "bursáteis" de tomada de decisão numa esfera de sociabilidade regida por leis onde os *aspectos afetivos tem grande influência*, desprezados pelo aparente desencantamento produzido pelas categorias analíticas do "modelo puro". Além disso, mesmo indo fundo num modelo de análise estratégica, considerando-se as decisões mais racionalmente guiadas, elas são tomadas num *quadro de enorme incerteza* sobre os cenários futuros mais prováveis, onde o que vale realmente são intuições abstratas que reintroduzem na análise a força dos condicionantes produzidos pela estrutura social. Daí a adequação das "estratégias" de pulverização de riscos que colocam os agentes diante de opções escolares que levam mais diretamente às profissões gerenciais:

A Engenharia Civil surge como um exemplo acabado no sentido inverso. Ela era considerada até o início dos anos 70 como o principal ramo das Engenharias, o mais seguro e promissor, responsável por quase metade do número de alunos inscritos naquelas escolas. O país tinha passado pela epopéia da construção de Brasília, famos para a Transamazônica, era o apogeu das obras de infraestrutura urbana e da construção de residências para as classes altas e médias. Além de todos esses fatores, tínhamos o enorme déficit de moradias

populares e da infraestrutura correspondente, que sinalizavam a segurança do futuro dos profissionais da Engenharia Civil. Como se isso não bastasse, tínhamos também os "exemplos de sucesso", representados pelos engenheiros civis em pleno exercício de sua profissão. Mas a relação substancializada que os agentes faziam da Engenharia Civil deixava escapar o fato de que muitas das possibilidades de inserção que ela alicerçava em posições gerenciais para as quais seus profissionais não tinham nenhum treinamento específico. Ao se generalizar o novo estilo de formação gerencial, esse *handicap* ficou visível. Aumentam barbaramente a procura e a oferta de oportunidades de estudo em Engenharia Civil e em Arquitetura, mas o fim da década de 70 conheceu a completa desaceleração dos trabalhos públicos de construção, ao lado do grande aumento de diplomados na área, sem que a reciclagem de seus profissionais fosse possível, uma vez que o espaço já estava ocupado pelos formados nas novas especialidades.

Introduzindo a dimensão afetiva na análise, o paradoxo aparente do "mal investimento" se ilumina. A ação dos mecanismos familiares que produzem a sucessão das gerações é uma das variáveis relevantes. Os exemplos de sucesso na família *nuclear* ou *extensa* são um guia poderoso na escolha das opções profissionais. Para a geração que transmite a herança, a reiteração das escolhas profissionais pelos herdeiros funciona como uma caução de sua excelência, do seu "bom exemplo", reforçando as certezas prévias e

consequentemente os investimentos técnicos e afetivos já realizados (éticos, deontológicos, as redes de relações profissionais, etc.). Para os herdeiros, trilhar caminhos já conhecidos significa conforto, segurança e facilidade de colocação profissional, mas sobretudo significa a sensação de bem-estar representada pela conformidade aos padrões de conduta esperados pela família.

Na esfera afetiva, colocamo-nos diante do principal limitante da utilização analógica do conceito de "*inflação de diplomas*" (cf. PASSERON, 1982) para entender as condutas dos agentes. No mercado simbólico, os investimentos são vivenciados mais do que nunca como emanções da alma, da mais íntima expressão das qualidades pessoais dos seus portadores., diminuindo assim a possibilidade de "cálculos estratégicos" nas escolhas profissionais de base e mesmo nas redefinições das carreiras. Os títulos escolares tendem a se entranharem nas pessoas, guiando as suas condutas através da interiorização dos papéis esperados. O título conferido pelo diploma, ou mesmo a auto-imagem produzida pelos investimentos culturais não sancionados legalmente, produzem um efeito de *etiquetagem*, que os agentes consideram ser a sua própria identidade. Diante da grande substancialização que este processo provoca, pensar nos agentes manipulando suas identidades como portfólios financeiros, seria uma ficção sociológica sem maiores contatos com a realidade. Ainda que as diferentes coortes formadas geracionalmente ou a partir de sua relação como capital cultural manipule suas

identidades diferencialmente, mesmo a flexibilidade proverbial dos nossos "consultores" se exerce circunscrita a um leque de possibilidades infinitamente inferior ao existente no universo econômico e sempre eivado de aspectos afetivos.

Tomando a inflação - com os devidos cuidados - como um conceito genérico que abarca não só os investimentos financeiros propriamente ditos mas também os culturais, ela revela-se como um eixo de análise interessante para concentrar o estudo da trama social em que estão enredadas as classes médias brasileiras. As atitudes necessárias à adaptação aos diversos "fenômenos inflacionários", através de des-substancializações dos capitais de várias ordens, repete em termos sociais as operações cognoscitivas da Física moderna que privilegia as relações em lugar das substâncias (CASSIRER, 1977), ou as abstrações de individualidades que tornam possível a Estatística moderna (ALLO, 1984; DESROSIERES, 1989). O acesso a estas "epistemologias sociais", como vimos, não é uma simples operação didática de aprendizado em relação à qual os diversos sujeitos cognoscentes tem a sua capacidade de conhecimento distribuída randomicamente. Ela depende de trunfos que são derivados de aspectos por vezes pouco explorados da socialização primária dos grupos de agentes, facilmente confundidos com aspectos étnicos ou assimilados a *características consideradas a-históricas* de grupos estigmatizados em geral que circulam tanto nas fronteiras

positivas quanto negativas das classes médias assalariadas . Por exemplo, o vivenciamento de situações de hiperinflação em países como a Alemanha e a Hungria dos anos 20, por que passaram muitas famílias de imigrantes judeus, forneceu-lhes instrumentos cognitivos poderosos para lidar com as primeiras acelerações do processo inflacionário do Brasil dos anos 60, antes da generalização do conhecimento dos comportamentos defensivos adequados face àquele fenômeno. Na esfera do capital cultural, temos exemplos no sentido inverso com a desorientação de indivíduos vindos de meios sociais que não tem experiência prévia em investimentos desta natureza, como muitas famílias de migrantes nordestinos, que irão alimentar as fileiras das opções escolares mais desvalorizadas, como as que conduzem para o magistério.

## CONCLUSÃO

## EXECUTIVOS &amp; INTELECTUAIS

O estudo da produção e da difusão dos novos princípios de classificação do mundo nas classes médias colocam a Sociologia diante de um desafio instigante. Trata-se de sofisticar a análise das relações entre estruturas materiais e estruturas simbólicas, entre os princípios de estruturação da sociedade e a sua "superestrutura" ideológica, abandonando as tentações de simplificação derivacionista nos dois sentidos. Para isso, não basta apenas restituir a autonomia de cada uma das instâncias explicativas, mas procurar as relações finas existentes entre os fenômenos destas duas ordens que aparecem cada vez mais imbricados. O processo que analisamos a partir das OEs fornece várias possibilidades neste sentido, fazendo oscilar continuamente a hierarquização dos fatores explicativos.

A Revolução dos Gerentes é uma transformação que começa na maneira de se nomear e de dividir o mundo. Ela impõe um princípio ordenador da estrutura social que registra um lugar de destaque positivo para a classe de agentes que veste a carapuça de gerentes e mais especialmente de executivos. Antes de tudo, ela é uma revolução *cognitiva*, mas de importantes consequências de outras ordens. Cavando o seu nicho, investindo na criação desta forma, ou se quisermos, fixando o seu registro social, os nossos

"gerentes" irão obter vantagens não desprezíveis na distribuição dos produtos sociais, tanto econômicos quanto simbólicos.

A Revolução dos Gerentes se deflagra através da articulação de duas ordens de fenômenos: de um lado, a diferenciação cada vez mais complexa do contingente de trabalhadores assalariados, agregando a esta rubrica agentes cada vez mais ricos em capitais sociais, culturais e econômicos; do outro lado, temos uma sofisticação crescente do campo intelectual, aumentando a sua proximidade em relação ao mundo empresarial, gerando uma sintonia cada vez mais fina entre esses dois campos outrora distantes. A complexa divisão objetiva de trabalho entre os vários "revolucionários", que vão desde os autores de ultra-esquerda marxista ou anarquista aos gerentes com disposições éticas mais "conservadoras", garante a opacidade e o anonimato do processo de criação do novo princípio ordenador. Ficamos assim diante de um exemplo acabado de "obra sem mestre", uma "evidência natural" da sociedade.

Ao notarmos que as sucessivas camadas de agentes que entram na situação de assalariamento partem de *backgrounds* familiares cada vez mais elevados, atestados sobretudo por maiores magnitudes de capital cultural, mas também social e econômico, pretendemos realçar a capacidade crescente de criação e de difusão de imagens sociais mais favoráveis de suas situações na nova divisão social do trabalho. No plano especificamente intelectual, aparece uma diferenciação que

guarda alguma analogia com a oposição "Administradores x Engenheiros" assinalada neste trabalho. As fileiras de formação tradicional de intelectuais nas Escolas de Filosofia e Ciências Humanas passaram a concorrer com as novas opções profissionais representadas pelas Escolas de Comunicações e de Jornalismo. A partir da profissionalização dos cargos abertos pela Indústria Cultural, estas novidades escolares dos anos 60 fornecem possibilidades de engajamento, mais de acordo com indivíduos portadores de altas pretensões de inserção social a partir de uma formação universitária "humanística", num processo parecido com a substituição dos "funcionários" pelos "executivos" nas empresas industriais, financeiras e comerciais.

*Esquemáticamente*, diríamos que as clientelas destas novas empreitadas na formação de *intelectuais* (é claro que, entre os sociólogos, colocar os novos atores nesta rubrica é uma operação "discutível"..) guardam parentesco com seus homólogos administradores e economistas, voltados para o mercado de trabalho "tradicional". No processo de conquista de espaço e de legitimação social, os novos agentes do campo intelectual trabalham no sentido de desvalorizar os capitais culturais de seus predecessores, particularmente os sociólogos, historiadores e filósofos, num processo onde, além da aceleração da produção e da importação de modas intelectuais, podemos registrar uma luta pela imposição da maneira legítima de exercer as lides intelectuais. O novo contexto cultural impõe circuitos de consagração curtos,

onde a "rapidez vale mais do que a profundidade" e a proximidade dos novos atores em relação aos outros setores "modernos" das classes médias torna-os ecos mais adequados para expressar as suas angústias e esperanças. Podemos assim encontrar uma grade de explicação genérica que enquadra a inflexão do debate sobre os destinos da classe média brasileira que assinalamos no Capítulo I, bem como a produção de eventos dotados de interesse jornalístico como o "Engenheiro que virou Suco", que registramos no capítulo II. Dando vazão total à nossa ambição analítica, poderíamos enquadrar nesta rubrica alguns aspectos da discussão mais recente sobre a "produtividade acadêmica", onde as divisões internas do campo universitário encontraram um enorme amplificador na figura dos órgãos de comunicação escrita.

As análises que estudam os atores que compõem a Indústria Cultural centram as suas preocupações sobre a grande massa de "produtores alienados" que só encontram posições profissionais situadas aquém de suas pretensões. Em termos estatísticos, nada mais justo, mas, da mesma forma que destacamos a relevância dos gerentes para o entendimento dos universos empresariais genéricos, devemos aqui ressaltar o papel dos "jovens turcos" nas empresas culturais. Pensamos especificamente nos "novos editores" e "novos jornalistas" responsáveis por projetos modernizantes na imprensa diária, no jornalismo televisivo e mesmo na produção de livros. Esses agentes trabalham a legitimidade de suas produções sistematicamente com vários registros, que vão desde a

auréola de produtos intelectuais até o registro de artefatos dotados de praticidade operacional no sentido "executivo" da palavra, rompendo as antigas especializações que opunham os "homens de letras" aos "homens de ação". Parafraseando a divisão das elites francesas do fim do século XIX, eles serão ao mesmo tempo os burgueses e os intelectuais, ou melhor, pretenderão enfeixar a soma das qualidades dos dois grupos, sem aparentar nenhum de seus estigmas. O prestígio acumulado nestas oscilações, capaz de influenciar ao mesmo tempo as "opiniões públicas" e os agentes inseridos nas instâncias burocráticas financiadoras de pesquisa, fornecerá o "poder de fogo" necessário para, de forma crescente, "influenciar as agendas" do debate intelectual. Cria-se desta forma uma interface entre os campos empresarial e intelectual, que guarda alguma analogia com a aparição dos "administradores" e "economistas", estreitando o espaço outrora existente entre os "advogados" e os "engenheiros". Com isso, o universo empresarial moderno encontra um duto para comunicar-se com o campo intelectual brasileiro, sintonizando algumas de suas preocupações e particularmente criando um canal para a difusão dos pressupostos da "Revolução dos Gerentes".

## SOCIOLOGIA &amp; SOCIEDADE

Insistimos na função ordenadora da sociedade realizada pelas Ciências Sociais, ainda que de maneira inconsciente e completamente descontrolada, fornecendo pontos de apoio para as teorias "indígenas", desenvolvidas ou apropriadas pelos atores. Uma consequência analítica de grande importância é a necessidade de um estudo sistemático das relações entre atores e teorias que explore a realimentação contínua realizada pelo convívio de praticamente todos os setores sociais dotados de grandes magnitudes de capital cultural e social com diversas versões/teorias sociológicas. Um ponto pouco explorado desta dialética são as consequências do ensino sistemático e a difusão mediática de "rudimentos" das Ciências Sociais para audiências cada vez mais ampliadas, dotando de *legitimidade científica* (além das outras previamente conquistadas), os juízos ordenadores da estrutura social emitidos por um número cada maior de agentes. Cumprem este papel tanto as teorias sociológicas explícitas ensinadas nos cursos de Humanidades, quanto as teorias implícitas veiculadas nos cursos de Administração, Economia, Direito, Engenharia e cada vez outros mais. Para audiências populares, as diversas mesclas de marxismo com cristianismo popularizadas na esteira da Teologia da Libertação têm efeito análogo. Parodiando, diríamos que a sociedade do fim do século XX está "embebida na Sociologia".

A análise da apropriação das teorias sociológicas que tratam das classes médias, direciona um foco sobre os efeitos ainda pouco explicitados da produção sociológica e de sua difusão na construção das estruturas simbólicas que alicerçam as estruturas sociais. Esta constatação aponta vários caminhos para futuras explorações teóricas e empíricas. No primeiro lote temos uma análise *interna* sistemática das razões que explicam a complacência demonstrada pelas principais idéias-força da "*Revolução dos Gerentes*", que se mesclam bem com as diversas "ideologias de vanguarda", num extremo o marxismo das décadas de 60 e 70 e noutro o neo-liberalismo dos anos 80, mantendo desta forma a sua atualidade. O segundo caminho leva-nos a um estudo da história imediata das fontes de produção e de difusão deste ideário elástico, através de um complexo de atores que vão desde pensadores com posicionamentos intelectuais e políticos de ultra-esquerda até editores de "best-sellers" e empresários do ensino e consultoria, passando por vastas gamas de agentes dotados de propriedades "intermediárias". Este "campo" aponta uma sobreposição fascinante - em termos analíticos - de razões científicas e econômicas, com apropriações e retroalimentações insuspeitadas, que explicam com detalhes algumas das formas através das quais a macroestrutura social vigente se impõe.

Para estudar a relação complexa que existe entre as teorias sociais que gozam ou gozaram de "sucesso mundano" e as estruturas sociais que, não só as suportam, como são

produzidas por elas, cumpre voltar ao exemplo do marxismo, a "teoria auto-realizadora" por excelência. A teoria sociológica marxista gozou de um tal poder enunciador de princípios da divisão das sociedades, que os seus efeitos foram naturalizados. Retroagindo sobre os "estratos bem constituídos", isto é, que se configuram para os analistas de acordo com as prescrições teóricas daquela corrente analítica - o proletariado e a burguesia - poderemos enxergar que tais classes são generalidades aceitas sem discussão, como os dados naturais da sociedade. Mas podemos também procurar, e rapidamente constatar, o efeito que o marxismo produziu numa sociedade urbana industrial nova, ainda pouco cultivada por investimentos em forma. Dando *nome* e conseqüentemente *consistência* a dois agregados *possíveis*, ela garante, além de outros efeitos já discutidos no Capítulo III, o lugar dos porta-vozes, nos diversos níveis, de cada um dos grupos. Esses porta-vozes, particularmente no setor operário, onde, por causa da pequena magnitude de capitais de cada agente isolado, a sua autonomia é potencialmente maior, reiteram sistematicamente a teoria que produz a classe e conseqüentemente garante a sua posição social. Esse esforço sistemático, ao mesmo tempo teórico e político, acaba fazendo registrar a "classe operária" como um dado natural da sociedade.

Ao dizer que os grupos de companheiros recém-saídos das corporações de ofícios estavam se constituindo na classe operária francesa da primeira metade do século XIX, o

marxismo nascente conseguiu construir esta generalidade, a partir de virtualidades que poderiam resultar outras configurações, como a aprofundamento ou reestruturação dos ofícios, que "ainda" enquadravam a maior parte dos indivíduos que começavam a se pensar como operários. Da mesma forma, o feixe de teorias da "terceira classe" têm o efeito de fazer nomear os indivíduos que se ocupam de um conjunto de funções "medianas e superiores" como *gerentes* e mais especificamente, no contexto brasileiro em transformação que registramos, como *executivos*. Mas, nesta zona do espaço social, a relação de forças entre os agentes isolados e seus porta-vozes é bem diferente da que encontramos nos estratos operários. A maior magnitude de capitais social e cultural de cada indivíduo condiciona a autonomização dos porta-vozes e das organizações em relação a seus representados. Além de impedir a cristalização dos "aparelhos", dos "grandes chefes" e das "teorias indestrutíveis", este balanceamento induz à uma circulação mais rápida de conteúdos nos dois sentidos. Consequentemente, a atualização das formas de representação é muito mais intensa e rápida, direcionando inclusive a própria produção teórica dos seus "intelectuais orgânicos.

#### A IMPOSIÇÃO DO PONTO DE VISTA EXECUTIVO NO BRASIL

A massa plástica situada "no meio" da Estrutura Social urbana brasileira - paulista em particular, para não

exagerarmos no peso do pólo privado da economia - está exposta a diversas molduras que poderão acarretar formatos diferentes. O padrão morfológico "executivo-privado" que exploramos neste trabalho demonstra no momento uma vitalidade e um dinamismo insuspeitados quando pensamos num panorama social em larga medida determinado por uma crise econômica que durou toda a década de 80, freando as estratégias de ascensão social de setores expressivos das classes médias assalariadas. Esta impressão se amplifica ao notarmos a sua influência nos setores "não-executivos" das novas classes médias, como os novos agentes dominantes da Indústria Cultural e mesmo em seus setores não-assalariados, bem como nos setores da burguesia que se pretende moderna. Este resultado coloca no centro do debate o poder de instituição das diversas ideologias que empolgam os formadores de opinião que atuam nas classes médias e o da "crise do marxismo" em particular.

Num trabalho anterior,(ZILBOVICIUS, FERRO & GRUN, cit.) notamos uma tendência à diferenciação interna, num setor situado no *coração* do moderno sindicalismo combativo. Uma nova geração de líderes, em geral nascidos nas grandes cidades e já dispendo de um patamar mínimo de capital cultural certificado, propunha formas de pressão sobre o patronato cuja operacionalização envolvia a formação de um rígido "quartel-general" operário. A centralização do processo decisório da condução das greves era levada a um nível insuportável para os "antigos" líderes internos das

fábricas. Para justificar esta estratégia, os novos atores utilizavam-se de uma argumentação onde eram bem audíveis os ecos da razão tecnocrática-gerencial, embora com o sinal trocado.

Dentre as muitas conclusões que poderíamos tirar da análise da condução daquela greve, a "Operação Vaca Brava", destaca-se a evidência da penetração de formas aparentadas do padrão executivo na zona social que *aparentemente* poderia contrarrestá-lo, dado o seu caráter "intrinsecamente moderno" e opositor, ao *nível explicitamente político*, dos arranjos sociais impostos sob a égide da razão gerencial. Mas, mais uma vez a distribuição de forças no seio da estrutura social cobra o seu preço: o grau de delegação necessário para fazer com que o operariado brasileiro moderno - vindo de um patamar de legitimidade social e cultural infimo - surja como ator político efetivo, parece expor ( e propor ) seus representantes a um único padrão de modernidade disponível, que é o executivo, mesmo que mitigado e conscientemente anatemizado nas *hostes* operárias. Fecha-se assim um círculo de ferro, onde o domínio cultural dos estratos modernos das classes superiores determina as formas possíveis de se pensar as ações sociais em toda a sociedade.

Os setores menos privilegiados das classes médias assalariadas, colhidos pelo "naufrágio do Aparelho de Estado", vêm perdendo a sua vitalidade expressiva num processo hemorrágico que dura toda a década de 80. Ainda que

postos em xeque ideologicamente - e materialmente - é difícil pensar que as funções que seus membros exercem na divisão social do trabalho sejam supérfluas, por mais que estejam desvalorizadas socialmente. Dadas as carências seculares da "infraestrutura social" brasileira, qualquer projeto de contemporaneidade do Brasil face ao Primeiro Mundo passa pela melhora significativa daquele quadro, por menos que desejem os atuais donos do moderno, ou por mais que eles consigam desvalorizar os operadores diretos do "trato com o social", em larga medida abrangidos pelos setores subalternos das classes médias.

Uma forma de ampliar a ilegitimidade sofrida pelos setores "funcionários" das classes médias é a "des-socialização do social". Podemos pensar nesta possibilidade, copiada dos modelos em gestação nos países anglo-saxões que estão na ponta do neo-liberalismo. Lá, observa-se uma tentativa sistemática de privatização dos instrumentos de intervenção social, não somente na sua gestão direta, mas também na sua lógica de atuação, por menos que a prestação de serviços sociais se adeque à forma-mercadoria.

Analistas de várias latitudes, tanto geográficas quanto ideológicas, convergem em recuperar o conceito de "*solidariedade orgânica*" da Sociologia Durkheimiana, para explicar o sucesso de diversos países e regiões no atual estágio da concorrência econômica e tecnológica mundial. Demonstra-se que os "modelos vencedores" de convivência social adequada aos novos arranjos econômicos, ou mantêm a

essência das formas de solidariedade pré-capitalistas - caso típico do Japão - ou aplacaram consideravelmente a lógica individualista induzida pelo funcionamento do "mercado", através de uma renovação das formas de solidariedade voluntária, instaladas pela influência direta ou indireta dos movimentos operários de inspiração socialista ou social-democrata - casos da Suécia, da "III Itália" ou da Alemanha Ocidental. Estes ambientes parecem os mais adequados para alojar as modernas formas participacionistas de convivência econômica, não só no chão das fábricas como também nas interrelações do tecido econômico e deste com as sociedades de maneira geral.

Mas, a "versão do moderno" que enunciámos acima encontra sérias barreiras para se disseminar no Brasil. O "controle das importações ideológicas" exercido pelos atuais donos do moderno exerce um forte efeito de triagem, só deixando estabelecer-se entre nós a versão neo-liberal. Nota-se, entretanto a dificuldade da maior parte das empresas multinacionais de origem norte-americana ou britânica, bem como dos respectivos governos, em "correr atrás do prejuízo", forçando uma adaptação aos novos tempos que mantém o estilo de *solidariedade mecânica*, onde os estímulos para fazer os agentes participarem dos "novos arranjos sociais" são buscados no velho darwinismo social, atualizando-se o velhíssimo "crê ou morre". Prepondera no Brasil a busca da "modernidade à americana", ainda que os

herdeiros de Tio Sam mostrem-se cada vez com mais nitidez os piores engenheiros sociais do Primeiro Mundo.

Não é difícil buscarmos as ligações do substrato material do estilo de modernidade propugnado pelos atuais donos do moderno com a manutenção das linhas de força mais intensas da *modernização conservadora brasileira*. Mais uma vez surge o compromisso tácito dos inovadores com a manutenção do essencial dos do poder de vários setores da oligarquia econômica e política, que sobredeterminam quaisquer possibilidades de "mudanças estruturais". O mercado passa a ser preponderante na classificação social dos indivíduos, que nele se inserem a partir de suas qualificações modernas. Mas a distribuição destas qualificações é largamente pré-determinada pela penúria de investimentos sociais, que viesam para baixo as chances dos agentes provenientes dos estratos inferiores das classes médias.

#### OS EXECUTIVOS E A PERESTROIKA

A falência do modelo *socialista burocrático* no Leste Europeu vêm sendo bem apropriada pelo registro executivo no Brasil, aprofundando a deslegitimação dos setores "estatais" das classes médias assalariadas. O desfecho do processo de rearticulação política e social em que se engajam aqueles países será um dos fatores decisivos para a manutenção ou questionamento das linhas de força simbólicas que emolduram o processo de produção das classes médias brasileiras de que

descrevemos alguns aspectos, agindo como um colossal "efeito-demonstração". A estabilização de um bloco europeu relativamente homogeneizado, com um padrão de convívio social-democrata, poderia dar uma sobre-vida aos contestadores da ordem executiva, insuflando novo ânimo nos seus representantes, dando nova verossimilhança aos arranjos sociais onde o Estado tem um papel central *explícito*, aplacando a "dinâmica descontrolada do mercado". As também possíveis recaídas stalinistas poderão fazer registrar de forma duradoura uma relação estreita ligando num mesmo bloco de sentido *Esquerda/Estado/Autoritarismo*. As possibilidades de um retorno daqueles países ao leito bolchevique pré-stalinista original parecem menos presentes, principalmente onde o regime socialista de Estado foi implantado na esteira da ocupação do Exército Soviético. Esta alternativa, menos canônica mas possível nos países onde os soviets foram o resultado de desenvolvimentos originais, seria objeto de uma complexa luta ideológica pela apropriação de seu sentido, com resultados dificilmente previsíveis para o debate ideológico sobre as alternativas da sociedade brasileira.

O encadeamento da "Era Thatcher" com os eventos da "Era Gorbatchev", formaram uma conjuntura ideológica extremamente favorável à impugnação dos pressupostos ideológicos compartilhados pelas coortes intelectuais "de esquerda", que davam suporte aos setores "estatais" das classes médias. Essa "conjunção astral", ao lado do registro social cada vez mais nítido da nova maneira de ser intelectual criada na

esteira da Indústria Cultural, conduz a uma tensão ideológica inédita naquelas hostes, podendo levá-las a uma *crise de reprodução* sem precedentes. Na esteira desta crise, o movimento trabalhista encontraria dificuldades crescentes em recrutar os intelectuais necessários para alicerçar o trabalho de representação econômica e política das classes subalternas, provavelmente conseguindo empolgar apenas agentes situados à margem do campo intelectual. Como decorrência de um encadeamento deste tipo, o Brasil acabaria sendo palco da criação tardia de *sub-culturas* operárias estanques em relação às agendas culturais mais amplas. Num contexto desta natureza, a legitimidade social do "trabalho organizado" iria diminuir rapidamente.

#### ALCANCE E LIMITAÇÕES DO "PONTO DE VISTA EXECUTIVO"

As linhas de força internas do campo executivo apontam algumas possibilidades de desenvolvimento de tendências que contemplem a "questão social", através da intensificação de caminhos que os agentes envolvidos com os "recursos humanos" já começam a trilhar. Embora seja difícil de precisar os limites desta apropriação de um espaço tradicionalmente estatal na divisão de trabalho das classes médias, não convém exagerarmos nas virtualidades desta tendência. O "ponto de vista executivo", embora vigoroso, não parece capaz de englobar as razões de seu adversário e apresentar-se como uma visão de mundo capaz de redesenhar toda a

sociedade. Numa *personificação* da lógica simbólica que estamos discutindo, poderíamos dizer que "o objetivo é manter os funcionários quietos", mantendo a pressão que impede a discussão social de princípios alternativos de organização da sociedade.

O vigor, demonstrado pelas esquerdas nas eleições municipais e presidenciais do fim da década de 80, aponta para setores mais amplos do patronato e seus acólitos executivos, a necessidade de adotar "posturas ofensivas" diante da questão social, onde a componente "prevenção" prevaleça sobre a componente "repressão", através de uma política de recursos humanos "mais ativa e menos reativa". Na lógica do mercado que descrevemos, isso significa a intensificação da importação de técnicas de *engenharia humana* contemporâneas e a dinamização de sua difusão através das empresas de consultoria, agentes individuais e OEs, embora a matriz ideológica norte-americana que inspira a maior parte dos difusores de novidade pareça esgotada em termos de competição econômica global.

Uma agenda centrada em torno da questão dos "investimentos sociais", em que pese o caráter tecnocrático-executivo presente já na definição do problema, teria um forte e nuançado impacto sobre as discontinuidades estruturais da sociedade brasileira, mesmo se não desejado. Num cenário destes, na esfera do ensino, por exemplo, poderiam ser consagradas as diferenças reais pré-existentes entre o sistema público e o privado, com a efetiva implantação da

educação profissionalizante de primeiro e segundo graus no primeiro pólo, a partir de exemplos como os da Fundação Bradesco, inspirada diretamente no *ethos* de seu fundador, que inspira cada vez mais seguidores e do SESC/SENAI, controlados pelas corporações patronais. Uma consequência inevitável da extensão do estoque de diplomados nos diversos níveis de ensino na sociedade brasileira é o reforçamento do critério escolar, como princípio hierarquizador interiorizado pelos agentes e estratos sociais. Os *investimentos em auto-consagração* empreendidos por diversos empreendimentos escolares privados "de elite", são uma clara manifestação desta tendência. Eles se amplificam e se explicitam sistematicamente a partir da segunda metade dos anos 80, sem notarmos nenhuma capacidade de impugnação das entidades públicas de ensino, contra quem são lançados os petardos simbólicos mais evidentes. Podemos então contar com o robustecimento de uma nobiliarquia escolar baseada nos valores diferenciais do capital cultural certificado por cada uma daquelas agências, de acordo com o sucesso, também diferencial, de cada uma delas no mercado simbólico.

Na área da saúde teríamos o cenário sociologicamente mais interessante: o modelo privatizante, já implantado pelo regime de 64 para o atendimento popular, mesclou-se rapidamente com as mazelas da corrupção, velha como o Brasil e como resultado disto, está desgastado de morte. As *formas* que se estabilizarem para "recuperar a eficiência" dos

investimentos públicos neste setor seriam emblemáticas dos esquemas de acordo possíveis entre a ética burocrático-patrimonialista e a nova moral "executiva".

Nos dois pés fundamentais da "infraestrutura social", a incapacidade reiterada das atuais agências governamentais em prover serviços na qualidade e quantidade demandadas pela população desperta pelo "Efeito Tocqueville" oferece uma oportunidade ímpar de consagração da alternativa privatista como melhor solução para as dificuldades populares. Um eventual sucesso no campo social, universalizado por um Estado "remoçado" e/ou pela ação de empresas e entidades privadas, registraria de forma duradoura o "modelo executivo" como sinônimo de eficiência para amplas massas da população, num universo muito mais extenso do que o originalmente empolgado pela pregação gerencial. Um resultado deste tipo consagraria definitivamente um novo bloco dominante em torno da nossa *Revolução dos Gerentes*. Mas para isso, a "forma conciliação" deveria ser decisivamente rompida, o que não está de maneira alguma inscrito na lógica da atuação dos gerentes que descrevemos...

#### A EXTENSÃO DOS CONFLITOS GERACIONAIS

A eleição de um Presidente da República que proclama o significado de sua vitória como a chegada ao poder de uma nova geração, faz tomar vulto a possibilidade da repetição

de conflitos geracionais na esfera da administração pública direta, onde o problema da resolução da "dívida social" poderia ocupar o centro do debate. Estaríamos diante do desencadeamento de uma dinâmica análoga à que descrevemos para o setor privado, com o enfraquecimento das barreiras que o corporativismo vigente no setor estatal impõe à desvalorização dos trunfos das gerações mais antigas e do capital cultural especificamente escolar de todos os seus agentes. Embora a vasta burocracia estatal sempre tenha sido um espaço de amortecimento de conflitos entre vários setores oligárquicos e recém-chegados, "encontrando lugares para todos", não é desprezível a possibilidade de uma *razia* nas burocracias públicas, baseada no desencadeamento das dinâmicas geracionais já existentes em gérmen com a extensão absoluta dos padrões executivos também no aparelho de Estado.

As questões *éticas* representam um grande desafio para a ordem executiva brasileira em amadurecimento. A inflação monetária galopante, ao propiciar enormes transferências de renda em curtos espaços de tempo, aguça a níveis nunca vistos os apetites de lobos e falcões, tornando mais do que nunca quixotesca a discussão sobre problemas de conduta moral no campo empresarial. Mas, sem a instauração de normas que garantam uma previsibilidade razoável dos *modus operandi* dos agentes econômicos, é difícil pensar na *instituição* do "século neo-liberal". Entram desta forma na agenda os *investimentos em forma* necessários para viabilizar a estabilidade dos comportamentos e das expectativas,

instituindo uma ética que economize a necessidade incessante de policiamento da conduta dos indivíduos que agem no campo.

A primeira geração dos modernos executivos, que iniciou o seu pèriplo empresarial no fim dos anos 60 e início dos 70, já carrega 20 anos de trabalho no início dos anos 90. Esta simples constatação cronológica pode esconder virtualidades insuspeitas sobre os padrões modais de inflexão de suas carreiras. Os conflitos especificamente geracionais que pudemos captar mostravam choques entre indivíduos oriundos de processos de socialização bem diferentes, onde as magnitudes de capital cultural detidas pelas coortes variavam sensivelmente.

*Potencialmente*, estamos agora diante de um quadro de análise bem mais sofisticado. Os conquistadores da época do milagre, diante do afluxo das *possíveis* novas gerações passam a ocupar posições defensivas no campo. Embora não hajam dados que permitam afirmar com segurança a existência de cortes geracionais bem marcados entre a primeira leva de executivos e seus colegas que entraram no campo mais recentemente, fatos como a moda *yuppie* que pudemos verificar apontam, ainda que de maneira inconclusiva, nesta direção. No mesmo sentido aparece a maior ou menor familiaridade com os instrumentos de gestão produzidos pela difusão da microinformática.

No capítulo da *ética*, não encontramos nenhuma evidência de corte equivalente às que pudemos assinalar com a oposição "executivos x funcionários" encontrada entre os nossos "RIs"

ou entre as gerações gerenciais norte-americanas divididas pelo *yuppismo*. Reiteramos aqui as limitações do nosso objeto empírico para captar questões que envolvam os indivíduos de entrada mais recente no campo executivo, mas fica registrado o alerta para a observação de fatos que corroborem ou não a possibilidade de novos cortes geracionais significativos. A não existência de clivagens éticas relevantes devidas às diferenças de idade *entre os executivos*, que se existissem poderíamos captar por fontes secundárias, tende a fazer crer que os pioneiros do campo continuam firmemente fazendo as vezes de exemplos a serem seguidos, ao invés de serem ultrapassados, como foram os nossos funcionários. De qualquer forma, a ética, que é uma emanção praticamente transparente do *habitus*, permanece como um objeto privilegiado de análise para captarmos no futuro os sinais, mesmo débeis, da possibilidade de criação de classes de idade reais entre os executivos.

#### AS BARREIRAS QUE IMPEDEM O FUNCIONAMENTO DO MERCADO

Assinalamos a importância das diferenças nas combinações possíveis de capital cultural & capital social, bem como das espécies distintas de capital cultural, para explicar várias linhas de evolução no campo. A generalização das questões levantadas a partir desta grade explicativa pode ser conseguida através da utilização de mais uma analogia com a Economia Política. Chamariamos este elenco de *"tendência ao*

*nivelamento da taxa de lucro do capital cultural e as circunstâncias que agem no sentido de contrarrestar os seus efeitos*".

As formas de integração das diversas minorias sociais no campo gerencial, bem como o estudo das minorias produzidas internamente ao campo, são os problemas por excelência deste quadro de análise. Aparecem imediatamente as questões dos descendentes de imigrantes, das mulheres, dos migrantes, dos negros e homossexuais.

Lembrando mais uma vez do poder de instituição das teorias, a única destas questões que aparece abertamente, sem a ajuda constrangida do entrevistador, a única *legítima*, é a questão feminina. Vimos que as mulheres começam a galgar postos no campo. Mas as definições dos padrões de complacência ou de repulsão à generalização da presença feminina no meio executivo não estão nítidas, até por que o processo ainda é embrionário. As análises existentes focalizam sobretudo "casos exemplares", tanto de integração quanto de exclusão desta "minorias". Mas a presença crescente de mulheres no estoque de diplomados em cursos que levam às carreiras gerenciais tendem a tornar os estudos "pela média" cada vez mais relevantes.

Uma questão menos evidente, mas igualmente importante para a análise é a da situação dos descendentes de imigrantes originários de etnias e nações "comerciantes", como os libaneses, judeus e armênios. Para agentes dessas origens, a inserção no campo gerencial compete, enquanto estratégia de

carreira, com a continuidade das carreiras familiares vinculadas aos pequenos empreendimentos próprios. A convivência destes indivíduos nas grandes organizações será ao mesmo tempo, facilitada e dificultada pelas particularidades étnicas, transformadas em éticas, herdadas de seus antepassados. De um lado, a sua habilidade "natural" para as atividades comerciais e industriais, coloca-os na linha de frente para a ocupação de posições importantes nas empresas. Por outro lado, as regras de funcionamento das "burocracias" empresariais irá "sufocar" o seu espírito de iniciativa. Mais do que quaisquer outros, eles irão tender a vislumbrar as possibilidades de independência econômica, através do pequeno negócio renovado, como no caso das consultorias que assinalamos no capítulo VI. Desta forma, esses indivíduos sinalizam-nos, com *nitidez máxima*, a trama mais geral das velhas classes médias se transformando em novas classes médias, a maneira como os seus equipamentos cognitivos herdados dos antepassados se modernizam, mantendo um padrão de continuidade, ao mesmo tempo propiciando a integração nos novos campos e criando saídas.

Ensaíamos, nas entrevistas com *head-hunters*, a colocação dos problemas de homossexualismo e de negritude. Em relação a ambos os temas, o constrangimento dos entrevistados desrecomendou a insistência no tema. A absoluta assimetria que age no sistema de ensino em detrimento dos negros brasileiros tira esse "problema" da agenda executiva à medida em que a sua exclusão dos postos de destaque na

sociedade faz em estágios bem anteriores das carreiras sociais. Uma vez eliminado esse tampão prematuro, o que o exemplo norte-americano mostra só ser possível através de procedimentos compensatórios, o "problema" do extremo negativo da estrutura social brasileira surgirá no campo executivo.

A capacidade de sobrevivência e de desenvolvimento dos sistemas sociais depende muito da sua permeabilidade em absorver e cooptar indivíduos saídos de estratos inferiores, mas capazes de competir e serem absorvidos pelas elites do momento. Particularmente em sociedades descontínuas, este "enxerto nas elites" recompõe o conhecimento das realidades vivenciadas nos setores populares e conseqüentemente, as possibilidades de manutenção da hegemonia social. Podemos ver análises de diversas situações, partindo de pontos de vista teóricos por vezes até opostos, convergindo para o registro deste fato.

Na avaliação do grau de permeabilidade do campo gerencial às estratégias de inserção social de indivíduos vindos de estratos sociais menos privilegiados deve ser balanceado o peso relativo das habilidades propriamente *adquiridas na escola* com o fator *habilidades gerenciais que se formam pela transmutação de propriedades sociais natas*: capital cultural-escolar *versus* capital social. Se de um lado constatamos que, uma das funções das OEs era de facilitar as estratégias de recuperação dos gerentes vindos de situações familiares ou escolares pouco adequadas para a inserção nas

altas posições do campo gerencial, também podemos verificar que o espaço para essas possibilidades tendia a diminuir à medida em que o campo ficava mais atrativo para indivíduos vindos de melhores situações em relação àqueles dois eixos. A curto prazo, esta tendência à homogeneização por cima do campo gerencial, que torna-se a principal referência para as estratégias familiares dos estratos sociais privilegiados por diversos motivos, carrega toda a energia social das elites para operar no seu registro. Mas esse processo produz barreiras crescentes à capacidade de reconhecimento dos capitais culturais de outra natureza, as diversas escolas da vida e o conhecimento do Brasil dos subalternos. O sucesso a longo prazo do "século executivo" irá depender da relativização desta tendência, permitindo a entrada no campo de indivíduos que representem de alguma forma os humores populares.

## BIBLIOGRAFIA

- ADORNO, S.: "*Os aprendizes do poder*", Rio de Janeiro, Zahar, 1988.
- ALLO, E. : "*Un nouvel art de gouverner: Leibniz et la gestion savante de la société par les assurances*", *Actes de la recherche en Sciences Sociales (ARSS)*, Paris, 1984, n.55, pgs.33-40.
- ATTIAS-DONFUT, C.: "*Sociologie des générations*", Paris, PUF, 1988.
- AUSTIN, J.L. : "*Quand dire, c'est faire*", Paris, Seuil, 1970.
- BACHA, E. (orgs.): "*A transição incompleta: Brasil desde 1945*", Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1986 (2 vols.).
- BARRADAS, H., : "*A teoria de Bernstein em Sociologia da Educação*", Lisboa, Calouste Gulbenkian, 1986.
- DOMINGOS, A.M., NEVES, I.P., & RAINHA, H.
- BECKER, G.S.: "*Human capital*", Chicago, Chicago University Press, 1980 (1.ed. 1964).
- BENEVIDES, M.V.M.: "*O governo Kubitschek: desenvolvimento econômico e estabilidade política*", Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1976.
- BERLE, A.: "*A moderna sociedade anônima e a propriedade privada*", São Paulo, Abril Cultural, 1984.
- MEANS, G.
- BERNSTEIN, B.: "*Language et classes sociales*", Paris, Minuit, 1977.
- BOLTANSKI, L.: "*Les cadres; la formation d'un groupe social*" Paris, Ed. de Minuit, 1982.
- BOLTANSKI, L.: "*Finding one's Way in Social Space; a Study Based on Games*", *Social Science Information*, THEVENOT, L. vol. 22, ns. 4-5, 1983, pgs. 631-679.
- " : "*Les économies de la grandeur*", Cahiers du CEE, série Protée, CEE-PUF, 1987.
- BOSCHI, R.R.: "*A arte da associação: política de base e democracia no Brasil*", São Paulo, Vértice, 1987.
- BOURDIEU, P. : "*La distinction*", Paris, Minuit, 1979.

- " :*"Le sens pratique"*, Paris, Minuit, 1980.
- " :*"Ce que parler veut dire"*, Paris, Fayard, 1982.
- " :*"Homo academicus"*, Paris, Minuit, 1984.
- " :*"Choses dites"*, Paris, Minuit, 1987.
- " :*"La Noblesse d'Etat"*, Paris, Minuit, 1989.
- BOURDIEU, P. :*"Le mort saisit le vif"*, ARSS, 1980(b), n.32-33, pgs. 3-14.
- BOURDIEU, P. :*"Le titre et le poste: rapports entre le & système de production et le système de reproduction"*, ARSS, 1975, n.2, pgs. 95-107.
- " :*"La production de l'idéologie dominante"*, ARSS, 1976, n.2-3, pgs. 4-73.
- BRAVERMAN, H.:*"Trabalho e capital monopolista"*, Rio de Janeiro, Zahar, 1977.
- BRESSER PEREIRA, L.C.:*"Estado e subdesenvolvimento industrializado"*, São Paulo, Brasiliense, 1977.
- BURNHAM, J.:*"The managerial revolution"*, Londres, Penguin, 1966.
- CARDOSO, F.H.:*"O modelo político brasileiro"*, São Paulo, DIFEL, 1972.
- CASSIRER, E. : *"Substance et fonction"*, Paris, Minuit, 1977.
- CASTEL, R. :*"De la dangerosité au risque"*, ARSS, 1983, n.47-48, pgs. 119-127.
- CHAHAD, J.P.Z. (org.):*"O mercado de trabalho no Brasil: aspectos teóricos e evidências empíricas"*, São Paulo, IPE-USP, 1986.
- CHAMPAGNE, P.:*"La manifestation. La production de l'événement politique"*, ARSS, 1984, n.52-53, pgs.86-93.
- CHANDLER, A.D.:*"The visible hand. The managerial revolution in american business"*, Cambridge, Harvard University Press, 1977.
- CHANLAT, J.C.: *"L'analyse sociologique des organisations:un regard sur la production anglo-saxonne"*

contemporaine (1970-1988) , *Sociologie du Travail*, 1989, n.3, pgs.381-400.

CHARLE, C. : "*Les Elites de la République*" (1880- 1900)", Paris, Fayard, 1987.

DAIN, S.: "*Empresa estatal e capitalismo contemporâneo*", Campinas, Unicamp, 1986.

DARNTON, R. : "Dialogue à propos de l'histoire culturelle" (entrevista com P. Bourdieu e R. Chartier), *ARSS*, 1985, n. 59; pgs. 86-93.

" : "*Boemia e revolução*", São Paulo, Cia. das Letras, 1985 (b).

DEBRUN, M.: "*A conciliação e outras estratégias*", São Paulo, Brasiliense, 1983.

DESROSIERES, A.: "*Comment faire des choses qui tiennent : histoire sociale et statistique*" , Paris, comunicação ao colóquio: "Histoire sociale, histoire globale ? (CNRS), 1989.

DESROSIERES, A.: " *Les catégories socio-professionnelles* ", Paris, La découverte, 1988.  
&  
THEVENOT, L.

DEUTSCHER, I.: "*Trotski - O profeta banido*", Rio de Janeiro, Civ.Bras., 1968.

DUBY, G.: "Au XII siècle: Les 'jeunes' dans la société aristocratique", *ANNALES*, n.19(6), 1964, pgs. 835-846.

" "*As três ordens ou o imaginário do feudalismo*", Lisboa, Estampa, 1982.

DURKHEIM, E. : "*A divisão do trabalho social*", Lisboa, Presença, 1977, 2 vols.

DUTRA, J.S.: "*Profissionais de recursos humanos*", São Paulo, EAESP/FGV, dissertação de mestrado, 1987.

ELIAS, N. : "*La société de cour*", Paris, Calmann-Lévy, 1974.

" : "*La civilisation des moeurs* ", Paris, Calmann-Lévy, 1973.

" : "*La dynamique de l'Occident*", Paris, Calmann-Lévy, 1975.

EVANS, P. : "*A triplice aliança*", Rio de Janeiro, Zahar, 1980

- ETZIONI, A.: "*Organizações complexas*", Rio de Janeiro, USAID, 1967.
- FALLERS, L.: "*Inequality: social stratification reconsidered*" Chicago, Chicago University Press, 1973.
- FAORO, R.: "*Os donos do poder*", Porto Alegre, Globo, 1977 (4.ed.).
- FERNANDES, F. : "*A Revolução Burguesa no Brasil*", Rio, Zahar, 1975.
- FINLEY, M.I. : "*La Grecia Antigua*", Barcelona, Grijalbo, 1984.
- FLEURY, A. : "*Organização Industrial: um confronto entre a teoria e a realidade*", São Paulo, EPUSP, tese de doutoramento, 1978.
- FREIDSON, E.: "*Professional Powers*", Chicago, University of Chicago Press, 1986.
- GALBRAITH, J.K.: "*O novo Estado Industrial*", São Paulo, Abril Cultural, 1984.
- GOFFMAN, E. : "*Les rites d'interaction*", Paris, Minuit, 1974.
- GOLDTHORPE, J. : "*The Political Economy of Inflation*", Londres & Martin Robertson, 1978.
- HIRSCH, F. (eds.)
- GORZ, A.: "*Crítica da divisão do trabalho*", São Paulo, Martins Fontes, 1980.
- GRAMSCI, A. : "*El risorgimento*", Buenos Aires, Granica, 1976.
- GRIGNON, C. : "*L'ordre des choses*", Paris, Minuit, 1971.
- GRUN, R.: "*A produção de uma empresa moderna: os bancários e a automação*", São Paulo, PUCSP, dissertação de mestrado, 1985.
- " : "*Taylorismo e fordismo no trabalho bancário: agentes e cenários*", São Paulo, *Revista Brasileira de Ciências Sociais da ANPOCS*, vol.1,n.2, 1986, pgs.13-27.
- " : "*Trabalho manual e trabalho intelectual: algumas considerações a partir da situação empírica do Brasil dos anos 80*", Rio de Janeiro, ANPAD, 1987.
- GUILHON ALBUQUERQUE, J.A. (org.) : "*Classes médias e política no Brasil*", Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1977.

- HAHN, A. : "Contribution à la sociologie de la confession et autres formes institutionnalisées d'aveu", *ARSS*, 1986, n.62-63, pgs. 54-68.
- HASENBALG, C. : "*Estrutura social, mobilidade e raça*", São Paulo, Vértice, 1988.
- VALLE SILVA, N.
- HOFFMANN, R. : "A subdeclaração dos rendimentos", *São Paulo Perspectiva*, São Paulo, jan/mar.1988, pgs.50-54.
- HOWARD, R.: "*Brave New Workplace*", Nova Iorque, Penguin, 1985.
- HYMER, S. : "*Empresas multinacionais: a internacionalização do capital*", Rio de Janeiro, Graal, 1978.
- INAGA, S. : "*La réinterprétation de la perspective lineaire au Japon (1740-1830) et son retour en France (1860-1910)*", *ARSS*, 1983, n.49, pgs. 29-45.
- KAPLINSKY, R.: "*Automation, the technology and society*", Harlow, Longman, 1984.
- KOCKA, J.: "Class Formation, Interest Articulation and Public Policy: the Origins of the German White Collar Class in the Late Nineteenth and Early Twentieth Centuries", in BERGER, S. (ed.), *Organizing Interests in Western Europe*, Cambridge, Cambridge University Press, 1981.
- KOONTZ, H. : " *Princípios de administração: uma análise das funções administrativas*", São Paulo, Pioneira, 1962.
- O'DONNELL, C.
- LABOV, W.: "*Sociolinguistique*", Paris, Minuit, 1978.
- LANGONI, C.G.: " *Distribuição de renda e desenvolvimento econômico do Brasil*", Rio de Janeiro, APEC, 1973.
- LATOUR, B.: " *La vie de laboratoire: La production des faits scientifiques*", Paris, La Découverte, 1988.
- WOLFGAR, S.
- LEE, D. : "Developing managers in developing countries", *Harvard Business Review*, nov-dez, 1968, pgs.55-65.
- LEEDS, A. & E.: " *A sociologia do Brasil urbano* ", Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- LEVITT, T.: "*Marketing para desenvolvimento dos negócios*" São Paulo, Cultrix, 1975.

- LEVI-STRAUSS, C.: "*O pensamento selvagem*", São Paulo, Cultrix, 1976.
- LEWIN, K.: "*Problemas de dinâmica de grupos*", São Paulo, Cultrix, 1970.
- LONGO, H.M.: "*Administradoras: suas trajetórias e os recortes do cotidiano*", São Paulo, EAESP/FGV; dissertação de mestrado, 1985.
- MANDEL, E.: "*O capitalismo tardio*", São Paulo, Abril Cultural, 1982.
- MARINHO, M.J.M.C.: "*O mercado profissional no Brasil*", Rio de Janeiro, IUPERJ, dissertação de mestrado, 1985.
- MARTELLI, H.: "*Uma contribuição ao estudo das trajetórias das trajetórias desviantes em administração*", São Paulo, EAESP/FGV, dissertação de mestrado, 1983.
- MARTINS, C.B.: "*A empresa cultural no Brasil: um estudo de caso no ensino superior privado*", São Paulo PUCSP, dissertação de mestrado, 1979.
- " : "*O surgimento e a expansão dos cursos de administração no Brasil (1952-1983)*", Aguas de São Pedro, ANPOCS, 1988.
- MARTINS, C.E. (org.): "*Estado e capitalismo no Brasil*", São Paulo, Hucitec-Cebrap, 1977.
- MARTINS, J.S.: "*Conde Matarazzo o empresário e a empresa*", São Paulo, Hucitec, 1974.
- MARTINS, L. : "*Pouvoir et Développement Economique - Formation et évolution des structures politiques au Brésil*", Paris, Anthropos, 1976.
- " : "*Estado capitalista e burocracia no Brasil pós-64*", Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1985.
- MICELI, S. : "*Intelectuais e classe dirigente no Brasil (1920-1945)*", São Paulo, DIFEL, 1979.
- HOFFITT, M. : "*O dinheiro do mundo: de Bretton Woods à insolvência*", Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1984.
- MUCHEMBLED, R. : "*L'invention de l'homme moderne*", Paris, Fayard, 1988.

- NOVAES, M.E.: "*Professora Primária: mestra ou tia?*", São Paulo Cortez, 1984.
- OFFE, C.: "*Problemas estruturais do Estado capitalista*", Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1984.
- OUCHI, W.: "*Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*", São Paulo, F.E.B., 1982 (6.ed)
- PASSERON, J.C.: "L'inflation des diplômes", *Revue Française de Sociologie*, out. - dez 1982, XXIII-4, pgs. 551-584.
- PFÄFFEMBERGER, B.: "The Social Meaning of the Personal Computer: or why the PC revolution was no Revolution", *Anthropological Quarterly*, jan. 88, vol.61, n.1, pgs.39-47.
- PINHEIRO, P.S.: "Classes médias urbanas; formação, natureza, intervenção na vida política", in: FAUSTO, B. (ed.): "*O Brasil Republicano: sociedade e instituições (1889-1930)*", São Paulo, DIFEL, 1985.
- PIORE, M.: "*The second industrial divide*", Nova Iorque, Basic & Books, 1984.
- SABEL, C.
- POLANYI, K.: "*A grande transformação*", Rio de Janeiro, Campus 1980.
- POULANTZAS, N.: "*Les classes sociales dans le capitalisme aujourd'hui*", Paris, Seuil, 1974.
- PRESTES MOTTA, F.: "*Teoria Geral da Administração: uma introdução*", São Paulo, Pioneira, 1986 (13.edição).
- REGINI, M.: "Los procesos de restructuración industrial en la Italia de los años 80", Madrid, *Sociologia del Trabajo*, (Nueva época), n.6, primavera de 1989, pgs.3-20.
- SABEL, C.
- REISS, G.: "*Development of Brazilian industrial enterprise, a historical perspective*", Berkeley, Tese de doutoramento, 1980.
- RILEY, M.W.: "Aging, social change, and the Power of Ideas", *DAEDALUS*, Fall 1978, n.107(4), pgs. 39-52.
- RINGER, F. (ed.): "*The German Inflation of 1923*", Nova Iorque, Oxford University Press, 1969.
- ROMANELLI, G.: "*Famílias de camadas médias: a trajetória da modernidade*", São Paulo, FFCLHUSP, tese de

doutoramento, 1986.

- SAES, D.: " *Classe média e política na Primeira República Brasileira, 1889-1930.*", Petrópolis, Vozes, 1975.
- " : " *Classe média e sistema político no Brasil* ", São Paulo, T.A. Queiroz, 1985.
- SANTOS, W.G.: " *Crise e castigo: Partidos e generais na política brasileira*", São Paulo, Vértice, 1987.
- SCHOEMBERGER, R. : " *Técnicas industriais japonesas: nove lições ocultas sobre a simplicidade*", São Paulo, Pioneira, 1984.
- SCHORSKE, C. : " *Conflit de générations et changement culturel. Réflexions sur le cas de Vienne.*" *ARSS*, 1979, n.26-27, pgs. 109-116.
- SCHWARTZMAN, S.: " *A força do novo: por uma sociologia dos conhecimentos modernos no Brasil*", São Paulo, " *Revista Brasileira de Ciências Sociais da ANPOCS*", vol 2, n.5, pgs.47-66, 1987.
- SEGNINI, L.: " *Bradesco: A liturgia do poder* ", São Paulo, PUCSP, tese de doutoramento, 1986.
- SINGER, P.: " *A crise do 'milagre'*", Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1976.
- SOUZA, P.R.: " *Emprego, salários e pobreza*", São Paulo, HUCITEC-FUNCAMP, 1980.
- SZRETER, S.: " *The Genesis of the Registrar-General's social classification of occupations*", *The British Journal of Sociology*, vol. XXXV, n. 4, dez. 1984.
- TAVARES, M.C.: " *Acumulação de capital e Industrialização no Brasil.*", Campinas, Unicamp, 1986.
- TERRA da SILVA, M.: " *A engenheira: um estudo empírico da divisão sexual do trabalho*", São Paulo, EAESP/FGV, dissertação de mestrado, 1986.
- THEVENOT, L.: " *L'économie du codage social*", *Critiques de l'économie politique*, n. 23-24, 1983, pg. 188-222.
- " : " *Les investissements de forme*", in THEVENOT, L.(ed.) : *Conventions économiques*, CEE - PUF, Paris, 1986, pgs. 21-71.

- THUILLIER, J.: "Les déterminants de la multinationalisation des entreprises de services", *Revue d'Economie Industrielle*, 1988, n.45, 3.trim. pgs.44-57.
- THUROW, L.C. : " *Investment in human capital* ", Belmont, Wadsworth, 1970.
- " : "Somatório zero", São Paulo, Vértice, 1987.
- TOLIPAN, R. (orgs.): "A controvérsia sobre distribuição & de renda e desenvolvimento", Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- TINELLI, A.C.
- TROTSKI, L.: "La défense du marxisme", Paris, E.D.I., 1972.
- " : "A Revolução Traída", Lisboa, Antídoto, s.d.
- VIEIRA, J.P.C.: "Les stratégies d'ascension sociale des cadres supérieurs brésiliens", Paris, Tese de terceiro ciclo, Sorbonne, s.d.
- VILLALOBOS, A.(org.): "Classes sociais e trabalho produtivo", Rio de Janeiro, CEDEC-Paz e Terra, 1978.
- VILLETTE, M. : "La carrière d'un cadre de gauche après 1968", *ARSS*, 1979, n.29, pgs.64-74.
- " : "L'homme que croyait au management", Paris, Seuil, 1988.
- VYGOTSKY, L.S.: "A formação social da mente", São Paulo, Martins Fontes, 1984.
- WEFFORT, F. : "O populismo na política brasileira", Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1978.
- WICHMANN, S.: "Japonisme: The Japanese influence on Western art since 1858", Londres, Thames & Hudson, 1980
- WHYTE JR., W.H. : "The Organization Man", Nova Iorque, Simon & Schuster, 1956.
- WRIGHT MILLS, C.: "A Nova Classe Média (White Collar)", Rio de Janeiro, Zahar, 1969.
- ZILBOVICIUS, M.: " *Tecnologia, Engenharia e Automação: um estudo de caso de mudança tecnológica em uma montadora de automóveis*", São Paulo, EPUSP, dissertação de mestrado, 1987.
- ZILBOVICIUS, M.: " *Novas estratégias patronais e novas respostas operárias: a Operação Vaca* ", FERRO, J.R & GRUN, R. Campos de Jordão, ANPOCS, 1986.