

# OS EXECUTIVOS: AS CONDIÇÕES DE ACESSO ÀS POSIÇÕES DOMINANTES NAS EMPRESAS DE AUTOPEÇAS: ESTUDOS DE CASOS

Roberto Venosa\*

Muito tem sido dito sobre a “classe dos executivos” porém o consenso sobre o seu significado ainda está longe de ser atingido. Alguns sugerem que eles constituem uma nova classe dominante, proposta que parece ser exageradamente pretensiosa e sem fundamentação empírica, pois, nem se conseguiu ainda definir se os executivos constituem realmente uma classe social. Outros preferem defini-los por negação, ou melhor ainda, por oposição, pois não sendo nem classe dominante nem classe dominada eles adquirem sua identidade — classe média, pequena burguesia, tecnocratas, inteligentzia etc — na diferença. Neste caso o elemento diferenciador deve ser procurado na esfera do consumo e não da produção.

Pode-se perceber que lutam pela hegemonia da explicação dois tipos de lógicas, a lógica da acumulação que pretende rebater toda análise ao modo de produção e a lógica das estamentações que pretende buscar uma explanação para a “classe” a partir dos movimentos que levam a uma autonomia relativa do campo administrativo. De um lado encontram-se, em simbiose estrutural, tanto o discurso que propõe para os executivos o papel de inovadores, elementos dinâmicos, chave para o desenvolvimento dos negócios e aquele que os coloca na incômoda posição de acumuladores sem escrúpulos, tiranos das classes dominadas. De outro lado encontramos tentativas de delineamento do campo administrativo a partir do conjunto de recursos mobilizados, internacionalmente ou não, para se ter acesso a este campo, bem como dos critérios de inclusão, exclusão e de aceleração de carreiras.

Mesmo fazendo a ressalva que os planos de explicação não são mutuamente exclusivos, embora assim se apresentem nas disputas internas ao campo da produção intelectual, um deles, o que rebate todas as variáveis à lógica da acumulação, prescinde de agentes sociais. É bem verdade também que não podemos admitir por definição e *a priori* uma autonomia se empiricamente não puder ser constatada.

Pretendendo-se objetivos porque objetivados, se oferecem às diversas classes sociais como porta-vozes de um discurso subjetivo e largamente subjetivado que decreta o fim das ideologias. “Especialistas sem espírito, sensualistas sem coração, esta nulidade imagina haver atingido um nível de civilização nunca antes alcançado”

A resposta à questão da identidade dos executivos leva, sem ira nem paixão, à tradição que examina os grupos sociais a partir das variáveis internas a esses grupos, ou seja, o acervo de conhecimentos biograficamente incorporado e à disposição para ser utilizado nas interações sociais.

No caso das pequenas e médias empresas de autopeças, entrevistou-se alguns administradores e executivos e, não se tendo conseguido uma amostra que permitisse a elaboração de um “tipo-ideal” optou-se pela apresentação de quatro casos onde a questão do acesso às posições dominantes colocou-se com bastante clareza.

Nas entrevistas, foi utilizado um questionário no qual procurou-se levantar os seguintes aspectos:

- 1) Núcleo dos Familiares do Entrevistado
  - 2) Núcleo dos Familiares da Esposa do Entrevistado.
  - 3) Educação Formal do Entrevistado
  - 4) Carreira Profissional do Entrevistado
    - Empregos anteriores
    - Emprego atual
    - Perspectivas dentro da empresa
    - empreendimento próprio
  - 5) Mapa de Relações Sociais
  - 6) Condições Sócio-Econômicas
  - 7) Visão Política
  - 8) Destino dos Filhos
- 
- O diagrama é uma árvore de conexão. À esquerda, há uma lista numerada de 1 a 8. À direita, há um ponto central rotulado 'Destinos Prováveis' com uma seta apontando para ele. Linhas horizontais conectam cada item da lista a uma linha vertical comum. Essa linha vertical se conecta a uma única linha horizontal que aponta diretamente para o ponto central 'Destinos Prováveis'.

Investigando estes “núcleos de determinação” foi possível esboçar, em alguns casos, com maior evidência do que em outros, a trama social dentro da qual o destino desses profissionais se delineou.

## ESTUDO DE CASO SOBRE EXECUTIVOS O caso AZF

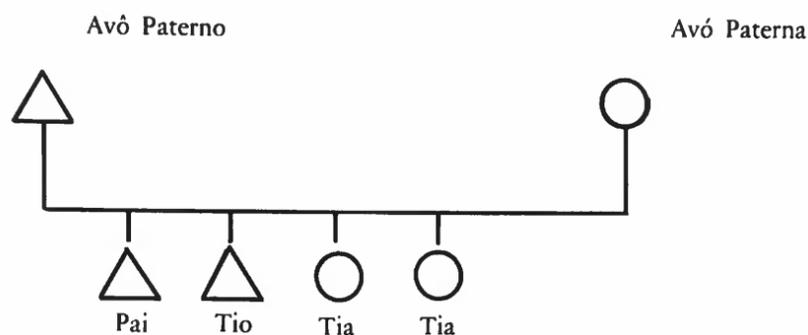
A.Z.F. é hoje diretor industrial de uma empresa metalúrgica fornecedora de autopeças para as montadoras. A.Z.F. é casado, tem 37 anos e formou-se em engenharia química na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Na primeira pergunta tentou-se levantar a rede de relações sociais da família de A.Z.F. e, seu depoimento foi o seguinte:

“Meu pai é amazonense, a mãe dele era francesa e o pai era brasileiro e eles tiveram naquele período áureo da borracha um sucesso financeiro bastante bom, mas depois meu avô morreu e eles faliram e foram para o Rio de Janeiro. Meu pai formou-se em engenharia pela Politécnica do Rio de Janeiro. e, se não me engano ele formou-se em 1921 e especializou-se em pontes, rios e canais. Naquele tempo o pessoal se formava relativamente cedo e ele saiu, foi trabalhando em várias cidades do país e um dos lugares em que ele passou mais tempo foi em Santa Catarina... Os irmãos do meu pai ficaram no Rio de

Janeiro. A família do meu avô foi toda para o Rio. Todo mundo está no Rio”

A família paterna que migrou para o Rio de Janeiro era composta de:



O capital econômico que o grupo familiar carregou para o Rio só permitiu a educação superior de um dos filhos — o pai do entrevistado — e os demais filhos foram alocados em profissões que amortecessem a queda social do grupo, assim, o tio foi trabalhar no Banco do Brasil e as tias entraram para o funcionalismo público, sendo que uma casou-se com um militar e outra com um comerciante.

Como será visto adiante o capital social e econômico do ramo materno é muito superior ao registrado no ramo paterno, o que predispõe o entrevistado em relação aos parentes:

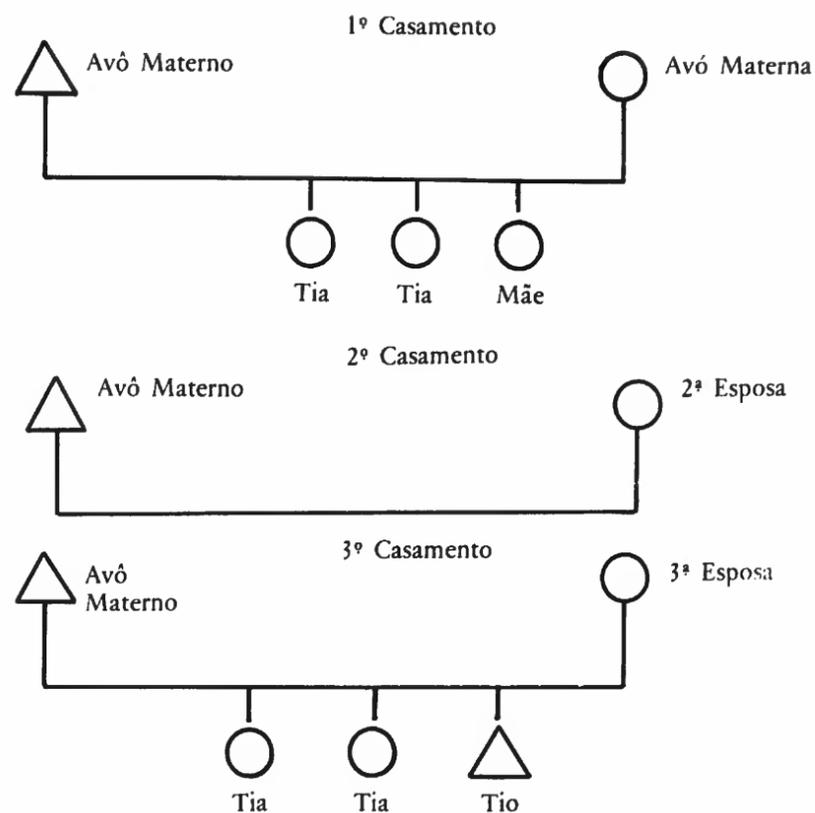
“Com as minhas duas tias, não gosto delas, acho umas chatas, do meu tio eu gosto. Ele é o chefe da biblioteca do Banco do Brasil, morou na Inglaterra, é muito estudado, mas é um pouco teórico demais. Na minha opinião, em qualquer ponto ele se perdeu, tornou-se um cara chato, repetitivo... Eu não os considero parte da família, apesar de ter morado no Rio. Nós vibramos em amplitudes diferentes”

A predisposição em relação ao lado paterno fica mais clara quando examinamos o ramo familiar materno.

“Meu avô materno era austríaco, morou quinze anos na Inglaterra e formou-se em hotelaria. Da Inglaterra ele foi para a Argentina. Na Argentina ele conheceu uma mulher casada, eles acabaram casando, ou sei lá, juntando, e indo para Blumenau que era outro local de alemães. Em Blumenau eles tiveram três filhas e minha avó morreu quando as filhas tinham três, quatro e cinco anos ... Uma dessas filhas é minha mãe. Aí meu avô se viu numa situação difícil, ele tinha 37 anos e casou-se com outra mulher que na ocasião era governanta dos filhos do Governador. Essa mulher durou cinco anos só e morreu também. Ficou um tempo solteiro e veio a 2ª Guerra Mundial. Aí, ele já morava em Cabeçadas e tinha montado um pequeno hotel na praia, e começou a ser perseguido pelo pessoal. Aquele negócio todo de espião, *black-out*, o pessoal dizia que ele fazia sinais de luz, com vela, aquelas bobagens todas e ele teve que fugir. Ele fugiu para uma aldeia acima de Blumenau, depois de Rio do Sul, uma cidadezinha mínima. E ele acabou ficando lá três anos ou coisa parecida e as meninas nesse tempo com 15, 16 e 17 anos ficaram tomando conta do Hotel”

O avô de A.Z.F. acabou constituindo um leque de relações sociais que abrangia indústrias e governo (daí o casamento com a governanta dos filhos do governador). Tendo começado como hoteleiro ele acabou como industrial nos ramos têxtil e de alimentos. As empresas ainda existem e são geridas por um filho do terceiro casamento. A terceira esposa era natural da cidade onde o avô de A.Z.F. se refugiou.

Desta maneira o ramo familiar materno está assim constituído:



Todas as tias de A.Z.F. estão casadas com industriais, uma em Porto Alegre (RS), duas outras em Santa Catarina e outra em São Paulo, esta última casada com um empresário da construção civil.

A acumulação começou com o avô materno de A.Z.F. “Olha, basicamente o negócio começou da seguinte maneira. Ele (o avô) começou a ganhar dinheiro com o Hotel, então o pessoal começou a pedir emprestado, formavam sociedades. Ele acabou sendo um investidor em ações antes de existir a bolsa. Essas firmas... Artex, Buttner, em todas elas ele tinha participação, em algumas firmas ele tinha participação grande. Daí é que veio o patrimônio que ele conseguiu fazer”

Como já salientado, a acumulação econômica não dispensa uma matriz de significados onde ela faz sentido e que, em geral, é passada entre gerações. Com efeito, os parentes austríacos do avô materno de A.Z.F. são pequenos empresários em Melk (Áustria): uns têm uma cervejaria, outros uma companhia de turismo.

À tradição empresarial acumulada biograficamente “transformada” em aptidão para o ramo de hotelaria o avô de A.Z.F. conseguiu adicionar o que o entrevistado definiu como outro potencial:

“Outro potencial que o meu avô teve foi o potencial político, porque o governador do Estado e as famílias Konder, Bornhausen moravam na praia de Cabeçadas, eram vizinhos de casa. Minha família nunca fez opção política, mas sempre conseguiu andar bem no meio dos políticos”

Este capital social provisionado vai se tornar capital social em estado prático na geração de A.Z.F. Os dois irmãos de A.Z.F. são médicos radiologistas. Assim como A.Z.F. passaram uma temporada no exterior. Os três estudaram no Rio de Janeiro onde habitavam um apartamento dos pais. A.Z.F. se diz “apolítico” porém um dos seus irmãos, é político pelo PMDB e o outro é casado com a sobrinha do governador e milita no PDS.

O capital social provisionado pelo avô de A.Z.F. criou as predisposições necessárias à ocupação de espaços no campo político o que se realiza na terceira geração. Importante também salientar que essas “vocações políticas” dizem muito sobre o próprio campo, ou seja, o campo é propriedade privada uma vez que tanto governistas quanto opositores têm a mesma origem social. A carreira política, pelo que o caso indica, é um destino provável, possivelmente com maior frequên-

cia, para aqueles que foram criados na mesma extração social que A.Z.F. e seus irmãos.

O pai de A.Z.F. apesar de também ter se convertido em empresário (madeira, habitação etc) jamais abandonou seu principal trunfo, o capital escolar, tendo sido diretor do departamento estadual de pontes, rios e canais e, na época da entrevista, era professor da universidade, tendo 68 anos.

O casal teve três filhos, A.Z.F. é o filho mais velho e deu conta da “vocação de engenheiro” que lhe foi transmitida pelo veio paterno. Como os dois irmãos e segundo a prática muito comum nas famílias de imigrantes bem-sucedidos, fez sua *tourneé* européia a qual rendeu dividendos sociais pois foi, mais tarde, uma amiga que havia conhecido na Inglaterra que o apresentou a sua esposa.

A história do núcleo familiar da esposa de A.Z.F. é bastante significativa para a compreensão da equação social que o predispôs à carreira de executivo.

O sogro de A.Z.F., também de origem estrangeira, veio para o Brasil como técnico de uma firma que instalava geradores. Como técnico em eletrônica ele primeiro se instalou em Manaus depois veio para o Sul tendo trabalhado em várias firmas até o momento em que resolveu se estabelecer por conta própria dedicando-se ao ramo de autopeças. Como a maioria das indústrias de autopeças começou pequena, com mulher e filhas que segundo o entrevistado “assistiam televisão montando as pecinhas”

A firma do sogro de A.Z.F., fundada em 1957. logo passou a fornecer para a Willys Overland. A empresa na origem tinha três sócios: o sogro de A.Z.F. que montava as peças, um comerciante que as vendia e um “rapaz que trabalhava na Panair e que trazia alguns componentes”

A sogra de A.Z.F. brasileira de Livramento, fronteira com o Uruguai, conheceu o marido durante a guerra.

O casal teve duas filhas e como o empreendimento tinha se expandido a perpetuação do patrimônio logo foi colocada em jogo.

A primeira filha, cunhada de A.Z.F., formou-se em engenharia, tentou habilitar-se para a sucessão porém, por ser mulher estava alijada da concorrência. Atualmente ela trabalha em um Sindicato julgando a existência de similares nacionais em pedidos de importação.

A segunda filha, esposa de A.Z.F., embora não tenha diploma universitário fez alguns cursos de línguas no exterior que a habilitaram para o mercado matrimonial, tendo conhecido A.Z.F. no Rio de Janeiro.

“No Rio de Janeiro (quando A.Z.F. foi estudar lá) depois de alguns anos eu consegui fazer um relacionamento social bastante bom, e eu conheci uma moça que ficou minha amiga. Ela foi para a Inglaterra e foi estudar no mesmo colégio em que minha esposa estava estudando, sim, porque o costume do meu sogro é que cada filha que completasse quinze anos ele mandava para o exterior aprender uma língua”

Voltando-se agora para o exame da formação profissional de A.Z.F. percebe-se como os “acidentes” os fatores “sorte e acaso” são componentes de importância muito pequena.

AZF estudou no Rio de Janeiro onde ele se graduou em engenharia química. Após concluir o curso de graduação. AZF perambulou entre vários empregos todos eles sem maior expressão e nenhum deles conduzente a uma carreira promissora, até que a família dá conta do destino do entrevistado. “Eu dependia da família para sobreviver e eles ficavam umas feras... Foi aí então que eu fui trabalhar na Embasa. Meu tio (sócio diretor da empresa) experimentou vários engenhei-

ros recém-formados e chegou à conclusão que ia ter que ensinar alguém, então queria ensinar alguém da família. Eu acho que eu realmente comecei a aprender, em termos de vida, com esse meu tio. Lá pelas tantas eu descobri que ganhava a metade dos outros engenheiros, fui reclamar com esse meu tio. Ele me falou: eu te pago teu salário para te ensinar. E realmente me ensinou muitas coisas da vida, do modo de agir, porque o que ele me ensinou nenhuma escola ensina”

Na época AZF cuidava da implantação de canteiros de obras embora sua especialização não fosse engenharia civil. Quanto à competência pudemos averiguar que AZF fez um curso de engenharia com desempenho excelente. O que pretendemos ressaltar é que entre os vários que fizeram o curso de engenharia com distinção foi AZF o escolhido. A família, a empresa, a classe social o escolheram muito antes que ele pudesse ter pensado em opções.

A atividade de engenharia civil durou até 1972/1973 quando pelo casamento AZF se habilitou para a sucessão do sogro.

O sogro, resolvida a questão da continuidade do patrimônio, vendeu sessenta por cento da empresa para um outro empresário (segundo AZF pelo preço de cem por cento) deu dez por cento para o genro, reteve trinta por cento, nomeou o genro diretor industrial e se afastou da empresa.

Quando indagado sobre seu patrimônio financeiro, AZF exibiu discrição, como parece ser o comportamento dos herdeiros. Pudemos constatar nas entrevistas com outros executivos a tendência de esconder o capital social e econômico quando estes foram herdados, no entanto, quando o núcleo familiar do entrevistado era relativamente desprovido de uma boa composição de capitais, invertia-se o comportamento e o executivo procurava mostrar “tudo o que construiu com o próprio esforço”

Quando indagado sobre questões políticas AZF procurou demonstrar extrema reserva como fica bem àqueles que se pretendem “técnicos” e percebem a política como um objeto contaminado e indigno. Em geral, os executivos das PMEs principalmente aqueles que têm formação de engenharia, colocam-se, em relação a política, no papel de simples eleitores. AZF por exemplo não votou em nenhuma eleição. A política só pode ser compreendida se associada ao seu mundo” “Eu acho muito arriscado você deixar um ou outro grupo comandar sozinho, teria que haver uma composição. É como aqui, se você deixar que o controle de qualidade tenha mais força que a produção, você cria monstros, tem que haver uma paridade. Eu acho que a igreja é importante, os políticos são importantes, os militares são importantes, mas não deixar só um sobrepular, se não você cria monstros, teria que dar um jeito para que isso não aconteça. Os tecnocratas, eles estão com uma força maluca. Um cara do imposto de renda falando parece... Eles não querem nem saber das dificuldades. Estão dissecando um animal. O imposto, a tarifa de telefone, de luz, a da água, que era bimestral. Você vai por exemplo tentar... não temos aqui uns componentes que existem em 4 ou 5 fábricas no mundo. Tem que implantar. Tem que implantar e é baratíssimo. Você tem que ir a Brasília para conseguir autorização, ser atendido num chiqueiro e pegar o avião e voltar amanhã. Emplaquei o carro este ano e cobraram a mesma multa duas vezes. Você acaba massacrado. Minha posição política hoje? Eu era capaz de fazer campanha para a oposição para, no momento em que ela ganhar, ser contra de novo. Eu acho que a mudança é necessária”

AZF demonstra com coerência a incoerência com que percebe a atividade política. Já no plano social responde às determinações do *habitus* de classe:

“Minha filha, levo-a a assistir música, ao teatro... O pequeno tem que fazer outro tipo de atividade. Isso eu faço como parte da minha obrigação. Eu acho que sou o cara que mais conhece museus em São Paulo; já fui ao planetário, a tudo. A minha família gostaria de ir a Praça da Sé ver o pessoal que toca sanfona, engole fogo, agora não tem mais. Tenho que achar aonde anda o pessoal. Na minha cabeça parece ser o mais certo”

### O caso JMS

As determinações sociais que decidem o acesso às posições dominantes nas empresas tendem a se camuflar quando examina-se as trajetórias modais. Tudo se passa como se o processo se naturalizasse, como se o capital social fosse secundário embora ajudasse aqui e ali.

De certa forma, é isso mesmo que acontece. Como não está em jogo um exercício substantivo de poder, o capital escolar somado à farsa de vocação e condimentado pelo “brilhanatismo” pela “genialidade” pelos “dotes de inteligência” são os requisitos necessários e suficientes para a mobilidade dos executivos no espaço limitado das carreiras intermediárias.

Tendo atingido “bem menos do que pudesse merecer pelos seus dotes, porém bem mais do que poderia almejar” o executivo intermediário, gerente, administrador, superintendente, seja lá o título que lhe confirmam, faz um balanço da relação qualidade/preço e se comporta como o “melhor sucedido”. A arrogância, a crença nos seus atributos próprios, a ilusão de possibilidades ilimitadas para seu progresso social acompanham estes pequenos grandes profissionais que se percebem demiurgos dos destinos da classe social e da organização a que pertencem. A consagração seria uma mera questão de tempo.

JMS é um exemplo dessas trajetórias modais. Descendente de imigrantes tanto pelo ramo paterno quanto pelo ramo materno conviveu sempre entre profissionais liberais: avô materno dentista, avô paterno advogado e professor universitário, pai médico, mãe pedagoga e psicóloga.

Apesar do acidente de percurso (morte prematura do pai) que acarretou a profissionalização da mãe longe da sua formação básica — embora tenha se graduado psicóloga e pedagoga foi ser gerente financeira de várias empresas — o grupo familiar não viu dilapidado seu patrimônio escolar que se reproduziu na terceira geração. Um irmão de JMS é médico e professor universitário, casado com engenheira química, outro irmão é engenheiro e trabalha em vendas técnicas numa empresa de grande porte, outro irmão é estudante de medicina, e, finalmente, JMS possui ainda um irmão de 27 anos excepcional.

No casamento JMS reafirma o gosto da classe, tendo estabelecido aliança matrimonial com filha de imigrante italiano, funcionário de empresa de parentes, com mãe de sangue espanhol, professora de curso secundário. Não faltaram na descrição da ocasião do primeiro encontro entre JMS e esposa dados oníricos — “conheci minha esposa num *reveillon* a bordo em viagem a Salvador (77/78) e fui atraído por sua beleza” — que selecionam e omitem as condições objetivas onde as práticas sociais ocorrem (viagem para Salvador, provavelmente em excursão, em navio italiano, após ter acumulado algumas economias, tendo que optar entre várias excursões em função da duração e do custo da viagem, enfim todos aqueles dados que constroem a escolha e que valorizam o evento após sua realização).

JMS foi educado no interior e orgulha-se do seu relativo sucesso escolar (3º colocado em provas do cursinho preparatório, 27º lugar no vestibular) e minimiza as perdas: “queria

entrar na Politécnica da USP por ser em São Paulo de onde não queria sair por causa dos esportes. Fiz vestibular no ITA mas não passei porque não queria ir para lá”

O bizarro, o folclórico são também utilizados para definir a vocação: “desde pequeno gostava de engenharia, destruía carros para consertar depois, gostava de desenhar”

Como um fiel personagem da sua extração social, JMS ensaiou os primeiros passos no cenário organizacional quando era terceiroanista de engenharia. Tendo sido indicado por um amigo da família — fato minimizado na descrição de sua vida profissional — JMS começou como estagiário na empresa onde está até hoje.

“Dedico-me à empresa como se ela fosse minha embora não seja, desenvolvi até duas inovações que patentei e cedi à empresa”

O depoimento do devoto transforma em conquista própria e vitória o resultado das várias tentativas de desestabilização do seu acréscimo de poder.

“Em 1973 entrou um novo gerente que ficou com a parte de compras, ferramentaria, manutenção e controle de qualidade, enquanto JMS se responsabilizava pela parte de projetos, não se reportando a ele e sim à Diretoria Industrial. Este concorrente ficou na empresa até 1976”

Em 1976, com a saída do outro gerente, JMS assumiu informalmente a Gerência geral. Foram testados três novos gerentes contratados por agência de empregos mas eles não ficaram muito tempo na empresa. “Um deles era um argentino — o dono da empresa é uruguaio — que não se sabia se era engenheiro ou não, e devido a seu temperamento acabou se atritando com pessoas; outro era um ex-diretor proprietário de empresa *self-made man* que acabou incompatibilizando-se com a Diretoria”

Em 1977, JMS assumiu a Gerência Industrial onde trabalha até hoje com usinagem e exportação. Nesse período fez curso de especialização em administração o que “me ajudou a mudar as estruturas e as pessoas”

A posição de JMS — Gerente Industrial — seguramente não tão baixa na hierarquia organizacional, porém jamais tão elevada quanto o entrevistado a colocou —, transforma um limitado movimento ascendente em sucesso absoluto: 1) descartando do relato outras alternativas de acesso às posições dominantes — uma irmã do Diretor proprietário após o desquite foi ser diretora na empresa —; 2) desvalorizando concorrências futuras latentes — os filhos do proprietário ainda estão na faixa de doze a dezessete anos e portanto não se habilitaram para ocupar posições na empresa —; e 3) não se permitindo enxergar mudanças no recrutamento de concorrentes — por ser uma empresa voltada para exportação o proprietário recrutou dois novos gerentes que possuem experiência no exterior. Esta valorização de atributos que, objetivamente, JMS não possui, certamente influirá nas possibilidades de uma ascensão ainda maior do entrevistado na empresa.

A luta pelo monopólio das posições de poder, ainda que instáveis e sujeitas ao arbítrio do proprietário, nunca é relatada como um conjunto de movimentos que na raiz procura alijar os concorrentes. A disputa é levada adiante *em nome de*, no caso, em nome de um saber aceito e consagrado como científico, transposto para um linguajar próprio — o engenheirês — do qual JMS é seu fiel e legítimo representante: “Nossas reuniões mensais com os gerentes e com a direção são para avaliar o desempenho da empresa nos meses anteriores ... a direção trata mais do planejamento ... selecionei o desenhista através de agência, um engenheiro através de anúncio no jornal da Câmara de Comércio Brasil-EUA..., o compras foi indi-

cado por outro gerente e ficou porque é bom, ... o pessoal é contratado através de agência e os bons ferramenteiros foram chamados de volta... o pessoal antigo dificulta a introdução de coisas novas, sempre há perigo de boicote... acho importante utilizar psicologia e minha prática acumulada, sou o primeiro homem da empresa, controlo sessenta por cento das despesas da fábrica. Tenho total confiança da direção que reconhece minha importância ... meu cargo é de importância fundamental para o crescimento da empresa e o aumento do número de produtos.”

Certamente o discurso de JMS exala embriaguês de onipotência. Com a aparência de rigor científico, todas as escolhas são feitas de modo a não se transigir neste rigor e portanto “serão sempre as melhores” JMS ratifica cotidianamente o discurso científico, avaliando o poder do discurso científico que legitima o exercício deste poder, por JMS, em nome da ciência.

Evidentemente para ser consistente em sua inconsistência de *status*, JMS “vê” problemas na empresa: “É uma empresa familiar e apresenta muitos vícios entre eles o de sustentar quatro famílias... é preciso aumentar o faturamento para suportar os gerentes ... a família tenta bloquear a expansão da empresa com medo de perder o controle ... estou cobrando uma política de crescimento, quero que a empresa avance em direção das montadoras enquanto que a diretoria quer manter a ênfase no mercado de reposição... dentro de quatro anos a empresa não vai mais poder me sustentar. Conheço a possibilidade de entrar como sócio através da compra de ações e não a desprezo, no entanto, tenho mais vontade de montar um negócio próprio”

Embutido no depoimento encontramos a crítica aos padrões como maus administradores, um panorama de possibilidades infinitas para os executivos e a escassez da oferta de profissionais de alto gabarito. Jamais JMS formula sua análise como estratégia de luta pela sobrevivência e pela conquista de espaços sócio-organizacionais.

No plano das relações sociais, JMS protege sua imaculada formação. Do círculo íntimo fazem parte somente profissionais liberais. Nem alianças para cima nem alianças para baixo.

No confronto com as relações objetivas do mercado onde se introduziu JMS paga o ônus de não ter uma composição de capitais suficiente para o salto de qualidade.

“Tento comprar uma indústria metalúrgica de autopeças, que seja mal administrada, sem pretensões de expandir muito, pois não gostaria de chegar a ser uma grande empresa. Tenho primos que são dirigentes de banco e que auxiliariam com dinheiro. Entrariam como sócios, provavelmente cuidando da parte financeira.”

Na interface com as classes menos privilegiadas JMS desfila o racismo dos letrados.

“Quem deveria comandar o processo eleitoral é o povo através de eleições diretas. Poderiam ser eleitos alguns crápulas mas o povo aprenderia. Porém, num país como o nosso, onde o voto de pessoas como nós é igual ao voto de um bóia-fria que vende seu voto por um prato de comida, fica difícil eleger corretamente. Um país em desenvolvimento deveria ditar o seu caminho ou deveria ter um governo forte que fosse contratado e remunerado como na empresa privada e seria demitido caso não correspondesse às necessidades”

JMS é um executivo sincero pois acredita na sua ingênua propaganda, daí parte para o julgamento da sociedade: “Não sei se existem políticos profissionais hoje no Brasil... quem deveria ser o Presidente? Ermírio de Moraes, pois é lúcido, sen-

sato, não chega a ser político, é ligado ao ramo industrial e bem sucedido. Seus problemas são parecidos com os meus”

Embora as situações e o cacife de Ermírio de Moraes sejam sensivelmente diferentes dos J.M.S...

Nesta dupla metamorfose JMS se vê como igual na desigualdade entre ele e os muito ricos e se vê desigual na igualdade entre eles e os muito pobres adquirindo forças para transpirar toda a prepotência de um rei-momo, cujo brilho é intenso mas de curta duração e termina a entrevista solenemente:

“Gostaria que os meus filhos fossem engenheiros ou médicos, — mas se não quiserem, que venham conversar”

## O caso AV

Michel Villette em um estimulante artigo, intitulado *O Acesso às Posições Dominantes nas Empresas*, publicado originariamente em *Actes de La Recherche em Sciences Sociales* nº 4, Julho/1975 p. 98-101 e transformado em material didático de uso interno por José Carlos Garcia Durand, lança algumas hipóteses sobre a maneira pela qual os filhos-família, herdeiros de algum patrimônio industrial chegam a ocupar posições dominantes nas empresas.

Segundo Villette o essencial da questão está resolvido quando o capital social se converte em competência rara, ou seja, quando as condições sociais que possibilitaram aos herdeiros ter acesso às tecnologias de ponta são mascaradas pelo reconhecimento da legitimidade de um saber novo (competência rara) cujo monopólio esses herdeiros detêm.

O caso A.V pode ser estudado como uma variante importante das análises que Villette nos ofereceu.

A. V., na época da entrevista não tinha ainda trinta anos e era o gerente industrial de uma empresa metalúrgica fornecedora de autopeças para as grandes montadoras.

O relato do entrevistado cotejado com o relato obtido na entrevista com os sócios-proprietários permitiu reconstituir a história de um grupo familiar em ascensão. Nessa reconstituição pode-se observar como se mesclavam família e empresa até o momento de sucessão que coincidiu com a entrada de A.V., filho de um dos sócios, na empresa.

Como a grande parte dos empresários de autopeças os dois sócios-proprietários têm origem social na baixa classe média. Um dos sócios — aquele que entrou com o capital — sugeriu que seus antepassados tiveram algum capital econômico, aplicado em torrefação de café e dilapidado pelas gerações que o antecederam. O outro sócio — pai de A.V. — possuía como maior trunfo a habilidade técnica em ferramentaria e juntou-se ao primeiro sócio pois trabalhava numa empresa da qual o primeiro sócio participava.

Em suma, quanto a origem social, nas palavras de A.V esta era.

“A mais baixa possível, a origem de meu pai. Ele começou praticamente de zero e construiu isso. Agora a nossa família está bem num nível médio alto de quatro anos para cá. De dez anos para cá, estávamos num nível médio baixo e dez anos antes ainda num nível baixo”

O triunfalismo cobre dois aspectos importantes: 1) superpõe a história da família à história da empresa; 2) marca os pontos de inflexão no acesso a uma condição social de maior abundância. Como voltaremos a verificar, o “sucesso” se dá — isto é, a curva flete para cima — quando A.V. assume o controle de gestão do destino da organização.

A história da família de A.V. incluindo pai, mãe, irmão e esposa, retrata e explicita o conjunto dos movimentos não lineares mas em média ascendentes do grupo familiar extensi-

vo. Se a origem social foi a mais baixa possível, todo o grupo atingiu posições intermediárias na estrutura de classes.

Usando-se a escolaridade e a ocupação como indicadores de renda e prestígio social pode-se aferir o relativo sucesso da rede familiar de A.V.. A maior parte dos parentes do pai permanece no interior porém:

“São funcionários públicos, funcionários em empresas privadas. Trabalham, por exemplo, em usinas de açúcar, uns têm cargo de contador, engenheiro. Os filhos dos tios do meu pai puderam estudar. A minha geração hoje, do interior não está no campo. Está no interior, mas trabalhando em empresas”

Quando debruça-se sobre as diversas gerações que compõem o ramo materno pode-se encontrar a mesma evidência observada no ramo paterno:

“Minha mãe tem três irmãs... As três estão em São Paulo... Um primo está no Rio de Janeiro... Ele é funcionário em empresa privada... Outra prima é casada mas tem profissão, é secretária... da outra irmã tem um filho só, ele é engenheiro químico... A outra irmã é solteira...”

A constante em ambos os ramos era a reserva da escola para os filhos mais jovens. Enquanto os filhos mais velhos ajudam na acumulação primitiva de capital do núcleo familiar os mais jovens deverão contribuir para a ascensão familiar lutando pela acumulação de capitais simbólicos entre eles o escolar. Talvez por aí possa compreender-se a “vocação artística” da qual seriam dotados alguns filhos de classe operária, ou seja, a opção por uma carreira não diretamente ligada à produção de bens industriais, talvez não seja uma simples questão de desvio e sim consequência do desdobramento e ampliação da luta do mesmo grupo por mercados diferentes.

A escolaridade materna, ainda que incompleta, provoca um desbalanceamento na relação de poder interno ao núcleo familiar constituído pelo pai, mãe, A.V e irmão. Como a mãe era a penúltima filha e

“chegou a estudar, parou para casar, mas fez o ginásio completo. Existe uma pequena diferença de cultura entre meu pai e minha mãe. Minha mãe é um pouco mais em nível cultural. A diferença cultural é que minha mãe e a caçula tiveram tempo de estudar alguma coisa. As outras irmãs quando vieram para São Paulo já eram mais velhas, não dava mais para entrar na escola”

Da disputa entre o pai e mãe de A.V — o pai queria que ele fosse para a indústria, a mãe insistia na sua formação escolar — a resultante foi a carreira de engenheiro de A.V. “O prazer do meu pai seria que eu fosse um excelente ferramenteiro, mas infelizmente eu não dava para isso. Ser ferramenteiro está praticamente no sangue da pessoa. Meu pai sempre forçou a situação, já com meu irmão foi diferente, ele compreendeu. Ele sempre quis que eu ficasse aqui e que meu irmão estudasse, mas eu fiz o que fiz graças a minha mãe. Não culpo meu pai por isso de maneira nenhuma, até compreendo, é o pensamento dele”

“Meu pai na época em que eu estudava, a preocupação dele era só trabalhar; em casa nunca foi atrás de um problema meu de escola. Ele queria saber se eu passava de ano, agora os problemas escolares, problemas educacionais dos filhos basicamente foi tudo feito pela minha mãe. Muito mais para mim, para o meu irmão mudou um pouco”

O acerto de contas na carreira de A.V não foi uma vitória absoluta da mãe. Se o seu destino escolar foi uma vitória materna a escolha da profissão foi a margem de recursos preservada pelo pai.

“Bom, agora um detalhe importante na minha profissão. No quarto ano ginásio o orientador educacional do colégio quis fazer uma avaliação vocacional dos alunos... Deu Engenharia

Química, Geologia e Agronomia. Você vê que deu profissões completamente diferentes do que meu pai precisava na época. Infelizmente essas três profissões, ou melhor, duas Geologia, Agronomia, não eram profissões em que você se formava e tinha onde trabalhar. Então, eu vou deixar bem claro isso, por conveniência eu fui fazer engenharia mecânica, sem ser a minha vocação e sem eu gostar. Esse é um detalhe muito importante na minha vida”

A estratégia do grupo social para ser afirmada como correta não permite alianças, fora do seu campo de possibilidades. Assim sendo, grupos sociais em ascensão estabelecem algumas alianças, principalmente as matrimoniais, com outros grupos que exibem o mesmo desempenho.

“Bom a família de minha esposa, por coincidência muito grande também é do campo. Minha esposa veio do interior com doze anos... toda a família de minha esposa, mãe, pai, irmãos, mora em São Paulo atualmente... Meu sogro é aposentado por invalidez... Ele era guarda-noturno... os irmãos são muitos, para variar, família do interior geralmente é muito grande... Os irmãos que estudaram, que vieram a ter uma profissão, são os dois mais novos. Eles vão se formar em Administração de Empresas... Os mais velhos trabalham, um é bancário, sem profissão definida, outro é retificador, outro é encarregado de seção. As moças não estudaram, aliás uma estudou contabilidade técnica, mas a maioria está em prendas domésticas”

Repete-se, também aqui, o que já foi encontrado e observado em outras entrevistas: quando a profissão dos parentes é socialmente construída, como digna os entrevistados sabem dos mínimos detalhes. Quando a visibilidade social da profissão é difusa, geralmente o entrevistado “não sabe exatamente o que o parente está fazendo” Dado o *habitus* de classe só se aprende a conhecer o que é socialmente construído como digno e portanto passível de ser convertido em capital de relações que no limite produziria a transfiguração simbólica pela qual o respondente se imagina, e pretende ser percebido, como socialmente superior à posição objetivamente ocupada na estrutura de classes.

A estratégia de consolidação e progresso da família extensiva segundo as regras do jogo social, disponíveis para o grupo encontra-se internamente fundada na modificação proposta pela mãe na estrutura de plausibilidade (entendida como passado, presente e projeto futuro) do pai e refundida num acordo onde a ideologia produtivista (de classes baixas) paterna manifesta sua eficácia na escolha das carreiras específicas dos filhos, completa-se externamente com uma aliança matrimonial com um par de mesma natureza social e reafirma-se na contínua cooptação de periféricos e apaniguados que permeiam as relações sociais e profissionais do grupo.

“Eu mantenho mais relacionamento de amizade com os próprios encarregados da indústria, por isso que talvez tudo ande bem. O Zé Augusto, por exemplo, a gente brincava junto, meu irmão também. A gente pesca junto. No Paranapanema. Desde pequeno comecei com meu pai, sou capaz de ficar um dia sem pegar-nada só o fato de ficar a beira de um rio, debaixo do sol, tudo bem, sem barulho. Meu irmão gosta também, mas não é tão fanático, ele sai mais, é menos caseiro... comecei a trabalhar aqui com meu pai comprei um rancho no Paranapanema. O pessoal gosta de pescar, então, pelo menos uma vez por mês, a gente reúne o pessoal e vai. Normalmente vão, o Zé Luís (encarregado da produção), o irmão do Zé Luís, meu irmão, o pai dos dois e meu pai. Minha mulher pesca também. Minha mãe gosta de pescar, mas não vai muito, não. Agora tem Peruíbe, na praia, mas o pessoal da família não vai muito, à praia quem vai sou eu o meu irmão e meu cunhado”

No remanso do Paranapanema entre um dourado e outro fundem-se trabalho e fantasia, amizade e obediência, família e empresa, sempre alimentados pela intimidade recuperadora de uma pretensa igualdade sem a qual a moral do bom patrão parecerá estéril.

É no entanto, a entrada de A.V. na empresa, o evento que melhor ilustraria as análises de Michel Villette mencionadas no início deste estudo de caso.

A.V. inicia de fato na empresa em 1977 quando a indústria automobilística atravessava a sua mais séria crise desde que havia sido implantada no Brasil. Anteriormente, A.V., quando ainda era colegial, trabalhara na indústria, com o pai, fazendo pequenos serviços de escritório. Durante o curso de engenharia abandonou a empresa para dedicar-se aos estudos. Após graduar-se em 1976 voltou definitivamente.

Como ele mesmo afirmou:

“Aí a firma estava numa crise muito grande por falta de administração de empresa, não por falta de serviço em 1977. Você sabe, por exemplo, que a FORD chegava aqui e mandava. Então, quando meu pai fazia um preço para a FORD, a FORD chegava e falava: não o preço é esse. Meu pai não tinha idéia do custo real, então meu pai tinha prejuízo. Quando eu entrei aqui nós tínhamos oitenta itens na FORD, produzia-se pouco e atrapalhava-se itens bons que davam faturamento. Então uma briga com a FORD. De 77 comecei a melhorar, de 77 a 80 foi a melhor fase onde se gerou mais lucros. Quando entrei aqui fiz uma reestruturação muito grande”

Pelo discurso competente o entrevistado estabeleceu as novas bases do conflito interno à empresa e passou a disputar o monopólio da gestão do destino dos negócios. Era necessário provar o “erro” da administração paterna, a perda financeira, o prejuízo e até mesmo a irracionalidade. A “guerra santa” inaugurada contra a FORD deu a chance para o entrevistado colocar em jogo o conjunto dos seus trunfos que entravam na negociação como recursos, em princípios legítimos, uma vez que a formação acadêmica de A.V. foi resultado de acertos no projeto familiar.

Na disputa, A.V. tenta deslocar o seu concorrente imediato, o pai, fato que, além das eventuais determinações psicanalíticas, abrir-lhe-ia condições para consolidar seu território. A primeira transformação foi criar o cargo de gerente técnico, denominação que não passa despercebida pois tende a induzir a capacitação do ocupante da posição, subordinando-se a este cargo toda a produção, a ferramentaria e o controle de qualidade.

Se os confiáveis, aos olhos do entrevistado, deveriam ser mantidos, aqueles que porventura pudessem ser fiéis à gestão paterna deveriam ser excomungados. Os ímpios seriam sacrificados.

“Bom, por exemplo, nós tínhamos só uma pessoa que era encarregada da fábrica inteira, não tinha divisão formal entre ferramentaria, produção, pintura, solda. Então a primeira coisa foi estruturar a fábrica. No caso do chefe de produção, ele trabalhou na empresa chegou a ferramenteiro e foi para a Volks, ficou lá sete anos depois voltou para cá... tinha um primo do meu pai que era encarregado geral da fábrica, só dava problema, inclusive o desligamento dele foi por motivo de briga. Ele saiu pouco antes de eu entrar. Então como que vamos fazer? então falei: vamos chamar o velho Luís, quem sabe ele não gostaria de voltar, então ele voltou para cá. O encarregado da ferramentaria também é prata da casa, e é irmão do chefe de produção. Hoje, ele cuida de projetos e ferramentas... O controle de qualidade não existia. É de quatro anos para cá. Ainda é uma das coisas mais difíceis de conscientizar aqui dentro, principalmente a diretoria e principalmente

na hora que vai precisar um investimento. Em empresa média e pequena isso é muito difícil, você conscientizar uma pessoa que não tem a mínima formação ou que perdeu contato com a evolução tecnológica do país... Ainda existe esta mentalidade, eles não falam mas a diretoria não concorda, eles não vão concordar nunca mas hoje em dia já aceitam. Mas aceitam porque estão cansados, já não têm mais aquela vontade de chegar lá e querer mandar...”

A trégua foi obtida em bases bem objetivas onde nem todos os interesses foram sacrificados. A.V. teve o mérito de, redirecionando a produção para outra linha de produtos, proporcionar lucros que, na opinião dos sócios-proprietários, consolidam a crença em sua competência.

“Nos últimos três anos ele ficaram muito bem de vida. Melhorou da noite para o dia. O que eles não conseguiram em vinte anos eu consegui em três”

Vencida a primeira etapa, surge na empresa o irmão de A.V., formado em economia e administração. Para evitar-se o conflito interno ao grupo, o irmão é deslocado para trabalhar sob o sócio do pai do entrevistado e o novo projeto que mobiliza o grupo é a disputa pelo controle total da empresa. O irmão permanece sob liberdade vigiada e o processo de modernização é resfriado.

“Pois é, o sócio do meu pai não quer de forma alguma que qualquer de suas duas filhas entre aqui, porque ele acha que essa firma só eu e meu irmão podemos tomar conta. Ele não tem confiança em mais ninguém e isso é um ponto altamente positivo, mas ele tem mulher e a hora que ele sair eles vão querer. Se eu começo a enfatizar muito a empresa e crescer muito a empresa, hoje eu tenho medo. Eu prefiro fazer isso depois de resolvido esse problema. Se a empresa tivesse prédio próprio e instalações que valessem duzentos milhões de cruzeiros por exemplo, por quanto eu ia comprar a parte dele? A firma sendo pequena é mais fácil de se comprar. Então eu não posso desenvolver muito.”

Hoje a empresa fabrica roletes para transportadores e se afastou da linha de autopeças. Fabricar roletes ajudou a manufaturar uma nova identidade na qual A.V. tem papel destacado. Seguindo Villette, mas à distância, o percurso de A.V. passou pelo desenvolvimento de uma nova especialização, não necessariamente produto só de um novo conhecimento de ponta mas associada à apropriação de uma oportunidade de mercado, o que parece condizer com as possibilidades objetivas de A.V. dada a sua situação de classe. A acumulação de capital escolar não fugiu aos parâmetros do razoavelmente aceito pelo grupo familiar. Os roletes a serem fabricados criaram as disposições objetivas para que se reconhecesse o mérito do entrevistado.

Como sugere Bourdieu para Max Weber, o carisma não deve ser somente entendido como a atribuição de dons excepcionais e sim como os dons apropriados por indivíduos em situações excepcionais.

## O caso WM

Dos três casos anteriores em dois deles o destino profissional foi marcado pelo peso do núcleo familiar. Tanto A.Z.F. quanto A.V. tiveram suas opções de vida limitadas por circunstâncias concretas às quais se traduziam na íntima afinidade entre relações familiares e empreendimento. Já J.M.S. teve, a rigor, uma escolha “mais livre” na qual a posição ocupada na hierarquia organizacional, inferior quer à de A.Z.F., quer à de A.V. permitiu-lhe acreditar em seus próprios méritos.

O caso de W.M. foi uma incógnita até o momento em

que o entrevistado foi solicitado a responder o que ele faria se tivesse acesso a uma quantia razoável de dinheiro.

Também neste quarto caso o destino profissional correu colocado ao projeto familiar, só que com particularidades que permitiram um deslocamento na relação família/destino do entrevistado.

W.M. vem de um núcleo familiar de imigrantes japoneses que há mais ou menos 50 anos vieram para o Brasil fixando-se na região de Marília, Estado de São Paulo. Da condição de colonos passaram para a condição de pequenos empresários, atividade mal sucedida, imigrando posteriormente para o norte do Paraná onde se fixaram e estão até hoje.

A geração de W.M. conseguiu completar formação acadêmica. W.M. é engenheiro, um irmão é médico e uma irmã é bancária e mora com os pais em Maringá.

No núcleo familiar da esposa o percurso do grupo é semelhante.

Apesar de possuírem poder econômico mais elevado também dedicam-se à agricultura e somente na geração da esposa de W.M. é que alguns, via formação universitária, derivam do compromisso com a agricultura. Os laços de parentesco, não devidamente esclarecidos na entrevista, revelaram que W.M. e esposa são parentes não muito distantes.

Tanto os dados familiares quanto os que envolvem educação permitiram vislumbrar a marca irremovível da família na orientação profissional dos seus herdeiros.

W.M. escolheu engenharia sem muita convicção. Relatou que sua escolha foi posterior à do irmão que havia optado pela medicina. Aparentemente, a geração de W.M. se inclinou para a acumulação simbólica e a razão, pelo menos como hipótese, vai emergir mais adiante.

A vida profissional de W.M. não entusiasma o pesquisador que esteja à busca de casos exemplares de trajetórias administrativas. W.M. fez alguns estágios, acabou caindo na área de controle de qualidade mais empurrado do que por escolha própria. Fez, profissionalmente o que se poderia chamar de uma carreira transparente. Ocupava na época da entrevista uma posição de segundo escalão, tinha como preocupação dar uma contribuição limitada para que a empresa pudesse atingir mais eficiência, sempre através de uma especialização em planejamento e controle da produção. Deposita grandes esperanças na fusão da empresa em que atualmente trabalha com uma outra empresa recentemente adquirida pelos patrões, esperando alcançar maior destaque na estruturação final das duas empresas.

Suas ambições não vão além da contratação de três programadores e um cronometrista.

O compasso da entrevista foi o mesmo até o momento em que se indagou ao entrevistado o que ele faria se ganhasse na loteria, em parte porque o entrevistador estava desesperado

com a sonolência da carreira do entrevistado, em parte porque o quadro geral proposto para o desvendamento da trama social que engendraria as vontades não se provava eficaz.

“Ser fazendeiro” foi a resposta de W.M. à pergunta sobre a hipótese de fortuna repentina.

Difícil compreender a resposta sem compreender a cultura que organiza e seleciona a escolha. No caso de W.M. a distância cultural entre entrevistado e entrevistador refletiu o impasse. A compreensão das opções de W.M. está amarrada a uma decretação mais cuidadosa dos conhecimentos produzidos pelos antepassados de W.M. e que são constantemente retomados pelo entrevistado nos momentos de realocar suas prioridades.

Uma tentativa de compreensão no sentido que W.M. atribuiu à formação profissional resultaria na formulação da hipótese de uma eventual inversão, ou seja, a escolha profissional, a carreira, o diploma universitário ao contrário dos casos anteriores, não serve ao entrevistado para lutar no mercado profissional, e sim para ampliar seu espaço no núcleo familiar.

Talvez se possa, nesta linha, compreender a “falta de entusiasmo” de W.M. pela concorrência. Esta última só faz sentido para o entrevistado quando resultar em ganho de território na divisão de prestígio simbólico articulada pelo clã.

Prestando-se maior atenção ao relato oferecido sobre o mapa de relações sociais, as práticas de lazer e o destino dos filhos, ratifica-se a hipótese proposta.

“Em geral, mantenho contato com parentes e amigos... Os amigos que encontro são antigos colegas de república... A esposa eu conheço desde criança de Marília, ela é meio parente, reatei amizade porque o irmão e o cunhado estudavam juntos. Todos os amigos ficaram no interior. Frequentavam a casa de parentes e amigos. No interior visitamos os sogros e meus pais. Eu diria que minha vida social é mais ligada a parentes... Em geral viajamos para o interior. Vou ao cinema raramente, o último filme que assisti faz três meses e era de um samurai”

Compreender o plano pelo qual W.M. organiza a construção de sentido para suas atividades de ação levará um pouco além do que este relato pretende abranger. Muito provavelmente, quando se tiver como objetivo a construção de *homonculi* que componham instrumentos de análise dos personagens coletivos conhecidos como executivos e administradores, dever-se-á criar uma variante para os membros da colônia japonesa.

No momento o relato vai até a interrogação, a qual aliás foi a postura do entrevistador quando defrontou-se com a seguinte resposta à questão do destino dos filhos:

“Filhos? Não temos por enquanto. Assim que der eles virão. Eu não penso muito nisso, é minha esposa quem decide. Vamos querer um, dois ou três”