

## Capítulo I

### A PESQUISA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### *O Universo e a Amostra*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### QUADRO I

#### AMOSTRA ORIGINAL E AMOSTRA LEVANTADA

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

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

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

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

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

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



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

### *Características Gerais das Empresas*

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

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

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

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

### QUADRO II

#### NACIONALIDADE E TAMANHO DAS EMPRESAS

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

### QUADRO III

#### TAMANHO E NACIONALIDADE DAS EMPRESAS

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

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

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

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

#### *Diretores Ativos por Empresa*

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

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

#### QUADRO IV

#### NÚMERO DE DIRETORES ATIVOS POR EMPRESA

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

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

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