

Capítulo VI

ORIGEM SOCIAL E CARREIRA

Examinamos nos dois capítulos anteriores a origem social e a carreira dos diretores das empresas paulistas. Os dois problemas, porém, foram examinados separadamente. Usando sempre como variáveis independentes a nacionalidade das empresas e seu tamanho, verificamos como variava a mobilidade social e a mobilidade profissional dos diretores, em função de ser a empresa nacional ou estrangeira, ou então, com 250 a 500 empregados ou com um número maior de empregados. Evidentemente, porém, deve existir uma relação entre a mobilidade profissional dos diretores e sua origem social. É este tipo de seleção que procuraremos estudar neste capítulo.

O caráter geral da relação entre a origem social e a mobilidade profissional dos diretores é facilmente predizível. Entre os diretores que tiverem origem nas classes superiores deverá existir proporcionalmente um número consideravelmente menor de diretores profissionais e provavelmente terão conseguido atingir a diretoria com mais facilidade (em menos tempo) do que os diretores das classes inferiores.

Estas hipóteses explicam-se por si mesmas. A classe social de um indivíduo vai determinar de forma preponderante suas oportunidades de êxito profissional. Já vimos no Capítulo IV, quando examinamos a mobilidade social dos diretores, que um indivíduo originário da classe alta tem quase duzentas vezes mais oportunidade de atingir a diretoria de uma empresa do que um indivíduo originário da classe baixa. Entretanto, como existe um número muito maior de famílias na classe baixa do que na classe alta, acabamos por ter um número razoável de diretores originários da classe baixa. Vimos no Capítulo IV que 7,5% dos diretores originam-se da classe

baixa contra 20% da classe alta, ficando os restantes 72.5% para os três níveis da classe média. Os diretores originários das classes inferiores, porém, deverão provavelmente ter um tipo de carreira diferente da carreira dos diretores originários de famílias com uma situação social e econômica privilegiada. É esta a diferença que vamos estudar, agora, muito rapidamente.

Duas Grandes Classes

Para realizarmos esta análise decidimos reunir os diretores de nossa amostra, que havíamos classificado em cinco classes ou estratos sociais, em apenas dois grandes grupos: o das classes sociais superiores e o das classes inferiores. Consideramos classes sociais superiores a classe alta e a classe média superior, e classificamos como inferiores as classes média-média, média inferior e baixa. Adotando este critério de classificação ficamos com 34 diretores, correspondendo a 42,5% do total, originários das classes superiores, e 46 diretores, correspondendo a 57,5% do total de diretores originários das classes inferiores.

A adoção desse critério de classificação em apenas dois grandes grupos deveu-se, em parte, a argumentos de ordem metodológica. De um lado, simplificávamos e tornávamos mais facilmente compreensíveis e analisáveis os resultados obtidos. Por outro lado, dado o tamanho reduzido de nossa amostra, não obteríamos resultados cruzados significativos se quiséssemos trabalhar com cinco classes ao invés de duas. Originários da classe baixa, por exemplo, temos apenas 6 diretores. Não seria possível tirar conclusões com base em amostra tão pequena.

Entretanto, além destas considerações metodológicas, decidimos reduzir a estratificação social dos diretores para apenas dois grupos, estabelecendo uma linha divisória que separa a classe média superior da classe média-média, porque acreditamos que nas sociedades industriais modernas o setor social dominante é constituído não apenas da classe alta, mas também da classe média superior.

A classe média superior caracteriza-se por uma situação econômica confortável, por um padrão de consumo relativamente elevado, através do qual procura imitar a classe alta, pela educação superior e conseqüente competência profissional de seus membros, que freqüentemente convivem com a classe alta. O número e a importância das pessoas situadas na classe média superior não cessa de aumentar. E hoje, na moderna sociedade industrial capitalista, na civilização tecnológica do Século XX, os membros da classe média superior, dada sua competência tecnoburocrática, participam da vida social quase em igualdade de condições com os da classe alta. Já observamos neste trabalho que o mundo não está mais dividido em proprietários e não-proprietários. Há proprietários de muitos níveis, da

mesma maneira que há não-proprietários de inúmeros tipos. Conseqüentemente, não se pode mais afirmar que a classe dominante nos países capitalistas seja constituída apenas pela alta burguesia. A estrutura social dos países capitalistas perdeu essa simplicidade. A rigor não se deve falar mais em uma classe dominante. Há diversas classes dominantes. Podemos distinguir pelo menos duas classes que fazem parte da chamada "classe dominante", e que nós estamos chamando de classes superiores: a classe alta e a classe média superior. Principalmente dentro dessas duas classes, e muito secundariamente dentro das demais, situam-se os grupos sócio-econômicos que vão, efetivamente, disputar e partilhar o poder político, o prestígio e o privilégio dentro das sociedades capitalistas modernas. Estes grupos sócio-econômicos podem, a rigor, ser divididos em três grandes grupos: os capitalistas ou alta burguesia, os tecnoburocratas (que compreendem principalmente os administradores profissionais públicos e privados, os engenheiros e os militares dos exércitos modernos) e um terceiro grupo muito heterogêneo de aspirantes, em geral marginalizados do poder, compreendendo os estudantes, os líderes sindicais, os intelectuais e os artistas. Há ainda um quarto grupo constituído dos políticos, que se inserem e que servem, em maior ou menor grau, aos interesses dos grupos sócio-econômicos dominantes. Com raras exceções, esse grupo não existe autonomamente, participando, de uma forma ou de outra, dos três grupos básicos.

Ora, se examinarmos, mesmo superficialmente, estes três grandes grupos, verificaremos que apenas o primeiro é definido em termos de propriedade. Nos demais, e principalmente no segundo grupo, há duas tônicas principais: a capacidade técnica e a capacidade de dirigir organizações burocráticas.

Dissemos, no início deste trabalho, que vivemos em um mundo dominado por organizações burocráticas. O Estado, as empresas, os exércitos, as escolas, os partidos políticos, os sindicatos, as associações estudantis, todos os tipos de associação são organizações burocráticas. Vemos por essa enumeração que todos os grupos acima citados, inclusive, até um certo ponto, os capitalistas, derivam seu poder de organizações burocráticas. Os únicos grupos em que o poder não deriva principalmente da organização burocrática, são os dos estudantes, dos artistas e dos intelectuais. Os tecnoburocratas civis ou militares, os líderes sindicais e mesmo os políticos têm como uma das bases de seu poder o fato de participarem de organizações burocráticas, de a elas terem sido capazes de se adaptar e de liderar. O administrador profissional no setor público ou privado, que alcança poder à medida que chega à diretoria das organizações, é um exemplo típico disto. As organizações burocráticas transformam-se em centros de poder econômico e político, e os administradores profissionais que chegam às suas cúpulas revestem-se desse poder.

Há, todavia, um outro elemento correlacionado, além da participação e liderança nas organizações burocráticas, que é fundamental. Trata-se de capacidade técnica, ou mais genericamente, a capacidade de dominar alguns setores da tecnologia moderna, seja no campo estritamente tecnológico, seja no campo das ciências sociais, seja no campo da política, seja no campo militar, seja no campo artístico. Os indivíduos com essa capacidade participam hoje, de forma crescente, do poder e do privilégio nas sociedades industriais modernas.

Ora, para resumirmos, são exatamente os membros da classe média superior, possuidores de uma educação superior e trabalhando geralmente em organizações burocráticas, que irão constituir as lideranças militares, técnicas, administrativas, estudantis, sindicais, que, juntamente com os capitalistas, detêm e disputam poder nas sociedades industriais modernas. Por esses motivos incluímos a classe média superior no grupo superior, e pudemos, assim, dividir a origem dos nossos entrevistados em apenas dois grupos — o das classes superiores, constituído da classe alta e da classe média superior, e o das classes inferiores, constituído da classe média-média, da classe média inferior e da classe baixa. Voltamos, assim, conforme havíamos prometido no Capítulo IV, a um esquema dicotômico de classes sociais, o qual é mais adequado para os objetivos da análise que pretendemos agora realizar.

Origem Social e as Empresas

O fato de reduzirmos as classes sociais a apenas dois grupos tendeu, naturalmente, a diminuir as diferenças quanto à carreira dos diretores das empresas em função de sua origem social. Se fôssemos comparar a carreira de um diretor originário da classe alta com um da classe baixa, certamente encontraríamos diferenças muito mais acentuadas do que comparando diretores originários das classes superiores com os das classes inferiores. Os dois grupos se tocam. Há certamente uma área cinzenta entre eles. De forma que as diferenças não poderão ser profundas.

Estas diferenças, porém, existem, e ocorreram exatamente no sentido que era de se prever.

No Quadro XLV, temos os diretores classificados em fundadores, herdeiros, amigos e profissionais, segundo o tipo de carreira que realizaram. Como era de se esperar, há uma porcentagem muito maior de diretores profissionais originários das classes inferiores (50%) do que das classes superiores (35,3%). Os administradores profissionais, embora não devam necessariamente originar-se de classes inferiores, deverão fazê-lo em proporção maior do que os diretores não profissionais. É significativo, porém, observar que também os diretores fundadores originam-se em maior número da classe inferior (8 diretores, correspondendo a 17,4% dos originários da

QUADRO XLV

TIPOS DE DIRETORES SEGUNDO A CARREIRA
E CLASSE SOCIAL DE ORIGEM

Tipos de diretor	Classes Inferiores		Classes Superiores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Fundador	8	17,4	4	11,8	12	15,0
Herdeiro	6	13,0	17	50,0	23	28,7
Amigo	4	8,7	1	2,9	5	6,3
Profissional	23	50,0	12	35,3	35	43,7
Não Informaram	5	10,9	—	—	5	6,3
TOTAL	46	100,0	34	100,0	80	100,0

classe inferior) do que da classe superior (4 diretores, correspondendo a 11,8% dos originários da classe superior). Na verdade, como quase já havia ocorrido em relação aos diretores profissionais (23 contra 12), houve o dobro de diretores fundadores originários das classes inferiores, quando, no total, os diretores originários das classes inferiores não superavam de muito os demais (46 contra 34).

Em contrapartida, entre os diretores herdeiros — que seriam, tipicamente, embora não necessariamente, os privilegiados — o domínio dos originários das classes superiores é absoluto. Temos que 50% dos diretores originários das classes superiores são herdeiros, contra apenas 13% de diretores herdeiros entre os originários das classes inferiores.

Em síntese, entre os diretores originários das classes inferiores, temos uma nítida preponderância de administradores profissionais, enquanto que entre os originários das classes superiores dominam os herdeiros. Há cerca de três vezes mais diretores herdeiros originários das classes superiores (17) do que das classes inferiores (6). Os diretores herdeiros são claramente o produto das sociedades baseadas no privilégio. Nas sociedades capitalistas desenvolvidas, eles tendem a diminuir em importância. Enquanto existem, originam-se naturalmente das classes superiores. Seu caminho foi aplainado pelos pais. Provavelmente, porém, não possuem a competência e a motivação para o trabalho e a realização dos diretores profissionais originários principalmente das classes inferiores.

QUADRO XLVI

**SE O DIRETOR POSSUI MAIS DE 10% DO CAPITAL
E CLASSE SOCIAL DE ORIGEM**

Classe social do diretor Possui?	Classes Inferiores		Classes Superiores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Sim	16	34,8	24	70,6	40	50,0
Não	30	65,2	10	29,4	40	50,0
TOTAL	46	100,0	34	100,0	80	100,0

Antes de examinarmos os dados relativos à carreira propriamente dita dos diretores, em função de sua origem social, pareceu-nos importante conhecer a relação entre a origem social e o controle da propriedade, o controle acionário das empresas. O Quadro XLVI nos dá essa informação. E confirma nossa expectativa. Entre os diretores originários das classes inferiores, apenas 34,8% dos diretores entrevistados possuem mais de 10% do capital da empresa, enquanto que para os originários das classes superiores a porcentagem correspondente é de 70,6%. A diferença, portanto, é nítida. A propriedade das empresas está claramente relacionada com a origem social dos diretores. Esta informação, aliás, confirma aquela que havíamos obtido com o quadro anterior: entre os diretores originários das classes superiores temos uma preponderância de herdeiros, que naturalmente são proprietários das empresas, controlando pelo menos parte de seu capital, enquanto que entre os diretores originários das classes inferiores o maior número é de administradores profissionais, que não possuem o controle acionário das empresas.

Também predizível é a informação que o Quadro XLVII nos fornece. Os diretores originários das classes inferiores dirigem empresas em que há diretores que não têm relação de parentesco nem de amizade com seus proprietários em maior proporção (52,2%) do que os diretores originários das classes superiores (44,1%). Este resultado era de se esperar porque, entre os próprios diretores entrevistados, há uma predominância de profissionais, não proprietários, entre os diretores originários das classes inferiores. As informações dos três últimos quadros, são portanto, perfeitamente coerentes entre si.

QUADRO XLVII

RELAÇÕES DE PARENTESCO OU AMIZADE DOS
DIRETORES COM OS PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA
E CLASSE SOCIAL DE ORIGEM

Entre os demais diretores	Classe social do diretor		Classes Inferiores		Classes Superiores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Há os que não têm relações de parentesco nem de amizade com os proprietários	24	52,2	15	44,1	39	48,8		
Há os que têm relações de parentesco com os proprietários	12	26,1	10	29,4	22	27,5		
Todos têm relações de parentesco ou amizade com os proprietários	10	21,7	9	26,5	19	23,7		
TOTAL	46	100,0	34	100,0	80	100,0		

Já o Quadro XLVIII não nos permite divisar uma tendência nítida. Procuramos estabelecer a relação entre a origem dos diretores e o controle acionário das empresas que ajudam a dirigir. Na média quase não houve diferenças. Os diretores da empresa e/ou seus familiares controlam aproximadamente a mesma porcentagem do capital das empresas, independentemente da origem social dos diretores entrevistados. É digno de nota, porém, que os diretores originários das classes inferiores trabalham em empresas em que uma maior porcentagem dos diretores e/ou seus familiares controlam mais de 50% de seu capital (67,4%), do que diretores originários das classes superiores. Este dado talvez seja uma indicação de que as empresas mais definitivamente controladas por seus proprietários tenderiam a nomear diretores de origem social inferior com um pouco mais de frequência. De um modo geral, porém, podemos afirmar que não foi possível determinar diferenças significativas quanto à relação entre o controle do capital das empresas por seus diretores e/ou seus familiares e a origem social dos diretores entrevistados. Note-se, ainda, que isto em nada contradiz os resultados do Quadro XLVII, pois naquele quadro estávamos interessados no controle acionário da empresa pelo próprio diretor entrevistado.

QUADRO XLVIII

PORCENTAGEM DO CAPITAL EM MÃOS DOS DIRETORES
E/OU SEUS FAMILIARES E CLASSE SOCIAL DE ORIGEM

% do Capital	Classe social do diretor	Classes Inferiores		Classes Superiores		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
0 a 10		10	21,7	6	17,7	16	20,0
11 a 50		2	4,4	5	14,7	7	8,8
+ de 50		31	67,4	20	58,8	51	63,7
Não sabe		3	6,5	3	8,8	6	7,5
TOTAL		46	100,0	34	100,0	80	100,0
Média		56,6		54,2		55,6	

Em síntese, os quatro primeiros quadros que apresentamos neste capítulo, relacionando o tipo de carreira e o controle do capital dos diretores com suas respectivas origens sociais, nos dizem que os diretores originários das classes inferiores são preponderantemente profissionais, ou então (embora em proporção menor) fundadores; apenas uma minoria deles possui mais de 10% do capital das empresas que dirigem; e nas empresas em que trabalham há um número relativamente maior de diretores sem relação de parentesco ou amizade com os proprietários. Em contrapartida, os diretores originários das classes superiores são prevalentemente herdeiros; possuem maior controle acionário das empresas que dirigem; e nessas empresas há, relativamente, um número menor de diretores sem relação de parentesco ou amizade com os proprietários. Não foi possível estabelecer uma diferença nítida entre a origem social dos diretores e o controle acionário das empresas que ajudam a dirigir, de forma que não podemos afirmar, por exemplo, que nas empresas em que o controle acionário está bem circunscrito a alguns diretores e seus familiares haja menos ou mais diretores originários das classes inferiores do que das classes superiores.

Carreira e Origem Social

Examinemos, agora, alguns dados que relacionam especificamente o tipo de carreira dos diretores com sua origem social.

QUADRO XLIX

IDADE COM QUE SE TORNARAM DIRETORES
E CLASSE SOCIAL DE ORIGEM

Classe social do diretor Grupos de Idade	Classes Inferiores		Classes Superiores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Até 25 anos	2	4,4	5	14,7	7	8,7
26 a 30	7	15,2	9	26,4	16	20,0
31 a 35	16	34,8	7	20,6	23	28,8
36 a 40	5	10,9	7	20,6	12	15,0
41 a 45	9	19,5	2	5,9	11	13,8
46 a 50	4	8,7	2	5,9	6	7,5
51 a 55	3	6,5	2	5,9	5	6,2
TOTAL	46	100,0	34	100,0	80	100,0
Média	36,4		32,3		35,1	

Os Quadros XLIX e L nos dão informações correlatas, de forma que os analisaremos conjuntamente. Os diretores originários das classes inferiores chegaram à direção das empresas quando eram, em média, quatro anos mais velhos do que os diretores originários das classes superiores: enquanto que, em média, aqueles tinham 36,4 anos quando se tornaram diretores, estes tinham apenas 32,3 anos. Os diretores originários das classes inferiores alcançaram a diretoria em maior porcentagem quando tinham 31 e 35 anos, enquanto que os diretores das classes superiores alcançaram a direção das empresas principalmente quando estavam na faixa de idade entre 26 e 30 anos.

As informações do Quadro XLIX completam-se com as do Quadro L. Os diretores originários das classes inferiores são um pouco mais velhos do que os das classes superiores. Deve-se salientar, porém, que este fato se explica especialmente porque há um número consideravelmente maior de diretores originários das classes inferiores com mais de 55 anos.

A maior idade ao chegarem à diretoria e a maior idade no momento da pesquisa dos diretores originários das classes inferiores condizem perfeitamente com a hipótese de que estes diretores tiveram um trabalho mais árduo para chegarem à direção das empresas. Entre os diretores originários das classes superiores, já vimos que há uma grande proporção de diretores

QUADRO L

IDADE ATUAL DOS DIRETORES E CLASSE SOCIAL DE ORIGEM

Grupos de Idade	Classes Inferiores		Classes Superiores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Até 35 anos	9	19,6	9	26,5	18	22,6
36 a 45	14	30,4	10	29,4	24	30,0
46 a 55	14	30,4	13	38,2	27	33,7
+ de 56	9	19,6	2	5,9	11	13,7
TOTAL	46	100,0	34	100,0	80	100,0
Média	45,0		44,1		43,9	

herdeiros. Naturalmente, esses diretores chegam à diretoria muito cedo. A promoção em geral não tem relação com seus méritos e esforço. É certo que, entre os diretores originários das classes inferiores, há um número considerável de diretores fundadores (mais do que entre os originários das classes superiores), e como esses diretores fundadores tendem a fundar suas empresas quando são jovens, a diferença de idade entre os diretores originários das classes inferiores e superiores diminui.

Os dois quadros seguintes também nos transmitem informações semelhantes. Vemos claramente por esses quadros que os diretores originários das classes inferiores levaram em média bem mais tempo para atingir a posição de diretores (19,5 anos) do que os diretores originários das classes superiores (14,6 anos). Entre os primeiros, a faixa de tempo em que mais alcançaram a diretoria foi a de 16 a 20 anos, enquanto que, para os diretores originários das classes superiores, a faixa de tempo correspondente foi de 11 a 15 anos.

Desde que passaram a trabalhar na empresa de que são diretores, porém, a diferença entre os dois grupos tornou-se muito pequena. Em média, levaram aproximadamente o mesmo tempo para atingirem a diretoria (cerca de 6 anos). Em ambos os grupos, cerca de 45% tornaram-se diretores em menos de um ano. Isto significa que provavelmente já começaram na empresa como diretores, uma parte deles participando de sua fundação. No intervalo seguinte, entre 1 e 5 anos, há uma diferença sensível entre os dois grupos que é compensada a seguir. Há uma porcentagem maior de diretores originários das classes superiores alcançando a diretoria entre 1 e 5 anos,

QUADRO LI

TEMPO QUE LEVARAM PARA ATINGIR A POSIÇÃO DE DIRETORES DESDE QUE COMEÇARAM A TRABALHAR E CLASSE SOCIAL DE ORIGEM

Classe social do diretor Nº de anos	Classes Inferiores		Classes Superiores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Menos de 1 ano	1	2,2	1	2,9	2	2,5
1 a 5	—	—	4	11,8	4	5,0
6 a 10	8	17,4	6	17,6	14	17,5
11 a 15	6	13,0	10	29,4	16	20,0
16 a 20	13	28,3	4	11,8	17	21,3
21 a 30	11	23,9	7	20,6	18	22,5
+ de 31	7	15,2	2	5,9	9	11,2
TOTAL	46	100,0	34	100,0	80	100,0
Média	19,5		14,6		17,5	

enquanto que há uma maior porcentagem de diretores originários das classes inferiores tornando-se diretores depois de trabalhar entre 6 a 10 anos na empresa. Depois de 11 anos há uma tendência à redução paulatina das porcentagens de acesso, significando que quem não atingiu a diretoria durante esse tempo irá tendo cada vez menos oportunidade de se tornar diretor.

Finalmente, temos o Quadro LIII com o número de empresas em que os diretores trabalharam anteriormente, relacionado com a classe social de origem. As diferenças entre os dirigentes originários das classes superiores e os dirigentes originários das classes inferiores não chegam a ser muito importantes neste caso. Temos 32,3% de diretores originários das classes superiores que não trabalharam anteriormente em outra empresa, contra 19,6% de diretores originários das classes inferiores. Em compensação, estes trabalharam, em maior número, em apenas uma empresa antes da atual (30,4%), do que os originários das classes superiores (20,6%). Entretanto, podemos afirmar que estes tendem a transferir-se de empresa um pouco menos do que os diretores originários das classes inferiores. Na média, temos 2,6 empresas, incluindo-se a atual, para os primeiros contra 2,9 empresas para os últimos. Isto provavelmente, significa que os diretores originários das

QUADRO LII

TEMPO QUE LEVARAM NA EMPRESA ATÉ SE
TORNAREM DIRETORES E CLASSE SOCIAL DE ORIGEM

Classe social do diretor Nº de anos	Classes Inferiores		Classes Superiores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Menos de 1 ano	21	45,7	15	44,1	36	45,0
1 a 5	4	8,7	6	17,7	10	12,5
6 a 10	11	23,9	5	14,7	16	20,0
11 a 15	4	8,7	3	8,8	7	8,8
16 a 20	3	6,5	3	8,8	6	7,5
+ de 20	3	6,5	2	5,9	5	6,2
TOTAL	46	100,0	34	100,0	80	100,0
Média	6,4		6,1		6,1	

classes inferiores, tendo sido obrigados a percorrer socialmente um caminho mais longo, foram também levados a passar por um número maior de empresas.

Em resumo, trabalhamos neste capítulo com uma nova variável independente em lugar das variáveis tamanho ou nacionalidade das empresas: a origem social dos diretores. Havíamos utilizado, no Capítulo IV, a origem social como variável dependente, especialmente para estudarmos a mobilidade social dos dirigentes das empresas industriais paulistas. Agora transformamos a origem social em uma variável independente e procuramos analisar sua influência sobre outras variáveis estudadas nesta pesquisa.

Ao invés de cinco classes sociais, utilizamos neste capítulo apenas dois grandes grupos sociais: as classes superiores, que compreendem a classe alta e a classe média superior, e as classes inferiores, que abrangem a classe média-média, a classe média inferior e a classe baixa. Esta divisão dicotômica não é arbitrária. Partimos da hipótese de que, nas sociedades industriais modernas, a classe dominante, que se apropria da maior parte do poder, do prestígio e do privilégio disponíveis em uma sociedade, não se limita mais à classe alta, capitalista, incluindo também a classe média superior.

A partir dessa grande divisão da sociedade, encontramos algumas diferenças significativas em relação à carreira dos dirigentes. Verificamos que há uma porcentagem maior de diretores originários das classes inferiores

QUADRO LIII

NÚMERO DE EMPRESAS EM QUE TRABALHARAM ANTERIORMENTE E CLASSE SOCIAL DE ORIGEM

Classe social do diretor	Classes Inferiores		Classes Superiores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	14	30,4	7	20,6	21	26,3
2	11	23,9	6	17,7	17	21,2
3	3	6,5	3	8,8	6	7,5
4	2	4,4	4	11,8	6	7,5
5	3	6,5	1	2,9	4	5,0
6	3	6,5	1	2,9	4	5,0
Trabalharam para outras empresas	36	78,2	22	64,7	58	72,5
Não trabalharam para outras empresas	9	19,6	11	32,3	20	25,0
Outras áreas	1	2,1	1	3,0	2	2,5
TOTAL	46	100,0	34	100,0	80	100,0
Média	1,9		1,6		1,7	
Média incluindo empresa atual	2,9		2,6		2,7	

entre os diretores profissionais e os diretores fundadores. Em contrapartida, há os diretores herdeiros e os diretores amigos que se originam principalmente das classes superiores. Os diretores originários das classes inferiores controlam menor porcentagem do capital das empresas; trabalham em empresas mais burocratizadas, em que há mais diretores sem relações de amizade ou parentesco com os proprietários; tornaram-se diretores mais tarde do que os originários das classes superiores e são ligeiramente mais velhos; levaram mais tempo para chegar à diretoria desde que começaram a trabalhar, e quase o mesmo tempo desde que entraram para a empresa de que são diretores; finalmente, trabalharam em mais empresas do que os diretores originários das classes superiores.

Todos esses resultados eram mais ou menos predizíveis. Mostram que os originários das classes inferiores, ou fundaram a empresa, ou se transfor-

maram em administradores profissionais. Em qualquer hipótese, seu caminho para chegar à diretoria foi mais longo e difícil do que o dos originários das classes superiores.